

Riikka Campomanes

**Onko hankkeiden jälkeistä elämää?**

Yhdistyksen kulttuurihyvinvointipalvelujen markkinoinnin ja myynnin mahdollisuudet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Kulttuurituotanto (YAMK)

Kulttuurituotannon koulutusohjelma (60op)

Opinnäytetyö

24.11.2014

Tekijä(t) Otsikko	Riikka Campomanes Onko hankkeiden jälkeistä elämää?
Sivumäärä Aika	65 sivua + 1 liite 24.11.2014
Tutkinto	Kulttuurituottaja (YAMK)
Koulutusohjelma	kulttuurituotannon koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Kulttuurituotanto (YAMK)
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Strandman
<p>Hankkeissa kehitettyjen kulttuurillisten hyvinvointipalveluiden markkinointi ja myynti on yhdistyksissä haasteellista. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten yhdistyksen kulttuurihyvinvointipalvelutuotantoa on kehitettävä ja palveluja tuotteistettava niin, että edistetään palveluiden markkinointia ja myyntiä.</p> <p>Tässä työssä selvitetään yhdistysten hyvinvointipalveluiden markkinoinnin haasteita ja myynnin kipupisteitä. Vertailukehittämisen avulla haetaan ratkaisuja haasteisiin ja potentiaalisten ostajatahojen haastattelujen avulla selvitetään mitä, miksi ja miten palveluja ostetaan.</p> <p>Kehittämishankkeena tuotteistetaan kolme uutta tanssitaidelähtöistä työpajaa tuoteperheeksi ja näihin työpajoihin innovoidaan niin sanotut hyvinvointilupaukset. Työ tehdään Läntiselle tanssin aluekeskukselle, joka on yksi kuudesta valtakunnallisista tanssin aluekeskuksista. Kehittämishankkeen lähestymistapana on toimintatutkimus, joka sopii työelämä- lähtöisyyden ja syklisyyden takia hyvin tuotteistamisprosessiin.</p> <p>Tämän työn tärkeimpänä tuloksena on syntynyt uusi kulttuurinen hyvinvointipalvelu vastaamaan yhdistyksen tavoitteisiin. Palvelussa on huomioitu sekä maksavan asiakkaan, että loppukäyttäjän tarpeet sekä markkinoinnin kilpailukeinot. Näillä toimenpiteillä uudelle hyvinvointipalvelulle on luotu markkinoinnin ja myynnin mahdollisuus. Tuloksissa esitellään markkinointia ja myyntiä edistävät konkreettiset toimenpide-ehdotukset. Työn myötä tilaajan palvelutoiminta on kirkastunut niin yhdistyksen sisäisesti kuin ulkoisestikin.</p> <p>Hankkeiden jälkeinen elämä on siis mahdollista, kunhan markkinoinnin ja myynnin mahdollistaminen huomioidaan tuotteistamisvaiheessa. Moni muukin asia vaikuttaa hankkeiden jälkeiseen elämään ja myös niitä asioita pohditaan tässä työssä. Vaikka tässä kehittämishankkeessa keskitytään tanssin hyvinvointipalveluihin, ovat työn tavoitteet ja tulokset sovellettavissa kaikkiin taidelähtöisiin hyvinvointipalveluihin. Tästä työstä on hyötyä myös muille samojen kysymysten äärellä oleville kulttuurihyvinvointipalveluiden kentällä työskenteleville yhdistyksille.</p>	
Avainsanat	kulttuuri, hyvinvointi, soveltava taide, tuotteistus, palvelumarkkinointi

Author(s) Title	Riikka Campomanes Is There Life After Projects?
Number of Pages Date	65 pages +1 appendices 24 Nov. 2014
Degree	Master of Culture and Arts
Degree Programme	Cultural Management
Specialisation option	
Instructor(s)	Pia Strandman, Lecturer
<p>This Master´s thesis focused on developing the organization`s cultural well-being services. The question how to produce (with help of productization and service design) services so that they are easier to market and sell.</p> <p>The objective is to indentify challenges of marketing and selling in a small cultural organisation. Good practices are searched with benchmarking as well as answers to the following questions: what, why and how the services are bought with the means of interviewing potential buyers.</p> <p>The approach of the thesis is functional research, because it is a work based method and fits the production process well. This thesis is conducted with the Regional Dance Center of Western Finland, which is one of the sixth Regional Centers for Dance in Finland.</p> <p>The outcome of the thesis is three new dance art based workshops produced together as a product family. Well-being promises are innovated in these workshops. Also the needs of the paying customers and the end users are noticed. With these actions better possibilities for marketing and sales are created. Secondly the whole cultural well-being service production of organization is improved and brightened not only inside the organization but also on the outside.</p> <p>The life after projects is possible as long as marketing and sales are noticed in the production process. Many others matters also affect life after the projects and some of those matters are detailed also in this thesis. Even though this thesis is focused on well-being service of dance the suitability of results is wider to all art field. This thesis can be helpful for people working in small cultural organizations and who are facing similar questions after the projects.</p>	
Keywords	well-being service, art based intervention, productization, service design

## Sisällysluettelo

1	Johdanto	2
2	Tutkimuskysymykset ja menetelmät	4
3	Uusi kolmas sektori ja hyvinvointipalvelut	9
4	Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutuotannon lähtötilanne	14
4.1	Tanssikummi-toiminta	14
4.2	Freelance-tanssijat	16
4.3	Mestarit, kisällit ja työhyvinvointi	16
5	Palvelumarkkinointi ja myynti	17
5.1	Palvelut, markkinointi ja palvelumarkkinointi	17
5.2	Kulttuurillisten hyvinvointipalveluiden tuotteistamisen ja markkinoinnin haasteet yhdistyksessä	19
5.3	Myynnin haasteet ja hyvät käytännöt	22
5.3.1	Onko hankkeiden jälkeistä elämää?	22
5.3.2	Myynnin haasteet	23
5.3.3	Mikä kolahtaa?	25
5.3.4	Hyviä käytäntöjä benchmarkingin avulla	27
5.3.5	Ostajan ääni	30
6	Tuotteistaminen ja hyvinvointilupauksellinen työpajatuoteperhe	33
6.1	Hyvinvointilupauksellinen työpajatuoteperhe	34
6.1.1	KehoNero, liikelähtöinen elämäntaitotyöpaja aivoterveystyön ylläpitämiseksi	41
6.1.2	Liikkuvat, mielikuvatyöpaja lapsen luovuuden ja myönteisen liikuntakokemuksen tukemiseksi	43
6.1.3	Lävitse, liikeilmaisun työpaja kohti vahvempaa minäkuvaa ja sosiaalisesti vastuullista käytöstä	46
6.2	Palvelulanseerauspilotti	48
7	Tulokset ja kehittämissuhteet	50
8	Pohdintaa	56
9	Lähteet	60
10	Liitteet	62

## 1 Johdanto

Onko hankkeiden jälkeistä elämää? Miten saadaan hankkeessa kehitetty toiminta jatkumaan myös hankkeiden jälkeen ja palvelut tai tuotteet markkinoille? Muun muassa näitä kysymyksiä herää monella kolmannen sektorin yhdistystoimijalla. Samoihin kysymyksiin törmään omassa työssäni Läntisessä tanssin aluekeskuksessa, jossa toimin tuottajana ja vastaan myös palveluiden kehittämisestä, markkinoinnista ja myynnistä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka yhdistystoimija voi kehittää palvelutoimintaansa ja parantaa hankkeessa kehitettyjen palveluiden markkinointia ja myyntiä. Haluan tämän työn avulla löytää työkaluja omaan työhöni, sillä kokemuksesta ja hyvistä sisällöistä huolimatta, Läntisen tanssin aluekeskuksen hyvinvointipalvelut eivät kuitenkaan vielä ole myynnin menestystarinoita. Hankkeissa kehitettyjen palveluiden markkinointia on ehditty tekemään vasta vähän ja jakautuneet asiakkuudet hämmentävät.

Läntisessä tanssin aluekeskuksessa tehtiin uuden kolmannen sektorin palvelutoiminnanmallinnusta HINTA hyvinvointia ikäihmisille ja nuorille tuotekehityksen avulla – hankkeessa 2013-2014. Opinnäytetyöni jatkaa HINTA- hankkeen tulosten pohjalta. Tavoitteenani on määritellä kolmannen sektorin yhdistystoimijan palvelutuotannon ja -markkinoinnin haasteita ja myynnin kipupisteitä sekä löytää näihin haasteisiin ratkaisuja muun muassa vertailukehittämisen avulla. Haastattelen lisäksi muutamia potentiaalisia ostajatahoja ja selvitän, mitä ja millä perusteilla he ostavat palveluja. Lisäksi luon uuden palvelun tuotteistamisprosessissa markkinoinnille ja myynnille mahdollisuuksia. Tuotteistan taidelähtöisen tanssityöpajatuoteperheen, joka toimii työni palvelumarkkinoinnin casenä. Käytän työssäni toimintatutkimuksen lähestymistapaa ja hyödynnän myös yhteissuunnittelua ja palvelumuotoilun näkökulmaa. Toivon, että opinnäytetyöni auttaa muita yhdistyksissä toimivia palvelujen tuottajia hankkeiden jälkeisessä toiminnassa.

Teen työni Läntiselle tanssin aluekeskukselle. Olen työskennellyt yhdistyksessä lähes sen koko olemassa olon ajan vuodesta 2005 lähtien ja vastannut muun muassa yhdistyksen hyvinvointipalveluiden kehittämistyöstä. Läntinen tanssin aluekeskus on yksi kuudesta opetus- ja kulttuuriministeriön rahoittamasta valtakunnallisista tanssin aluekeskuksesta. Aluekeskustoiminnan keskeiset tavoitteet ovat sen käyn-

nistämisestä (2005) lähtien olleet toimialan kehittäminen, tanssin saatavuuden ja saavutettavuuden alueellinen ja sosiaalinen edistäminen sekä tanssitaiteilijoiden työllisyyden parantaminen. Kehittämistyö perustuu tanssitaiteen erityispiirteiden perinpohjaiseen tuntemukseen, ja se tähtää monialaisen ja korkealaatuisten yhteistyön ja osaamisen edistämiseen yhteiskunnassa.

Terveyden ja hyvinvoinnin tasa-arvoinen edistäminen on suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan tärkeä tavoite ja arvovalinta. Hyvinvointiyhteiskunnan rakentamisessa ja kehittämisessä myös koulutus ja kulttuuri ovat keskeisissä asemissa. Kulttuuri-toiminnan kytkeminen osaksi tavoitteellista hyvinvointi- ja terveystyötä on toteutunut Suomessa vain osittain, useimmiten lyhytaikaisten projektien myötä. Kuitenkin tarve löytää uusia sosiaali- ja hoito-työn menetelmiä sekä kulttuurin areenoita on selkeästi tiedostettu. (Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia toimintaohjelma (Taiku) vuosille 2010–2014, 38.)

Osana terveyden edistämisen politiikkaohjelmaa valmistui vuonna 2010 poikkiallinnollinen Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia toimintaohjelma (Taiku) vuosille 2010–2014. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia toimintaohjeella on kolme painopistealuetta:

- kulttuuri osallisuuden, yhteisöllisyyden, arjen toimintojen ja ympäristöjen edistäjänä
- taide ja kulttuuri osana sosiaali- ja terveydenhuoltoa
- työhyvinvoinnin tukeminen taiteen ja kulttuurin keinoin.

Taiteen hyvinvointivaikutukset ja taidelähtöisen palvelutoiminnan trendi on tunnistettu myös Läntisessä tanssin aluekeskuksessa. Yhdistys on tehnyt vuodesta 2007 palveluiden kehittämistyötä ja erityisesti ikäihmisten hyvinvointipalvelutuotteet ovat pilottituotteista herättäneet eniten sekä yhteistyökumppaneiden, että taiteilijoiden mielenkiintoa. Läntinen tanssin aluekeskus on vuoden 2014 toimintasuunnitelmasaan nostanut palvelutuotannon yhdeksi painopistealueekseen. Toimintasuunnitelmassa todetaan, että aluekeskuksen strategisena tavoitteena on tarjota valtakunnallisesti levitettäviä laadukkaita taidelähtöisiä, erityisesti kehoallista hyvinvointia tuottavia palveluja, laajentaa rahoitus pohja julkisen sektorin rahoituksesta yksityiselle sektorille ja työllistää välittäjäorganisaationa taiteilijoita, jotta he voivat työ-

kennellä taidelähtöisten palvelujen tarjoajana päätoimisesti tai halutessaan osa-aikaisesti ilman yrittäjäksi siirtymistä ja siihen liittyviä riskejä.

Läntisen tanssin aluekeskisyhdistyksen toimintasuunnitelman kohdassa 6.2. Sosiaaliset ja yhteiskunnalliset innovaatiot ja soveltava taide todetaan näin: ”Olemassa olevan palvelutoiminnan rinnalle kehitetään kolme uutta palvelutuotetta. KehoNero on suunnattu ns. kolmas ikä kohderyhmälle ja siinä keskitytään erityisesti aivoterveysten ylläpitämiseen. Muita kohderyhmiä ovat lapset ja nuoret. Lapsille ja nuorille suunnatun toiminnan temaattisena ytimenä toimii minäkuvan, itsetunnon ja rohkeuden vahventaminen. Konsepteja toteutetaan lyhytkestoisina työpajoina ”. (Läntinen tanssin aluekeskus 2014, 8.) Kehittämishankkeen pohjaa toimintasuunnitelman 6.2 kohtaan. Tuotteista kolme uutta palvelutuotetta. Tuotteistamisella tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, mitä tarvitaan konseptin kehittämisestä pilotoinnin kautta siihen, että palvelu on saatettu valmiiksi asiakkaiden tietoisuuteen ja markkinoille.

Kulttuuristen hyvinvointipalveluiden markkinoinnin ja myynnin haasteiden, hyvien käytäntöjen ja ratkaisujen lisäksi esittelen opinnäytetyössäni uuden kolmannen sektorin hyvinvointipalvelutuotantoa, Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutoiminnan lähtötilanteen ja pohdin vapaan tanssin kentän taiteilijoiden työskentelymahdollisuuksia ja erityisyyttä. Lisäksi avaen tuotteistamisen, palvelumarkkinoinnin ja myynnin käsitteitä ja esittelen tanssityöpajatuoteperheen tuotteistamisprosessin ja itse tuotteet.

## **2 Tutkimuskysymykset ja menetelmät**

Päätutkimuskysymykseni on, miten kehitän yhdistyksen kulttuurihyvinvointipalvelutuotantoa ja tuotteista palveluja niin, että edistetään palveluiden markkinointia ja myyntiä? Lisäksi kysyn paljon alakysymyksiä, jotka kaikki liittyvät mielestäni olennaisesti kulttuurihyvinvointipalvelujen tuotteistamiseen, markkinointiin ja myyntiin. Osa kysymyksistä liittyy palvelun asiakkuuksiin, osa palvelun ominaisuuksiin ja osa markkinointiviestintään.

Hyvinvointipalveluja ostavat kunnat tai muut välilliset tahot kuten seurakunnat, yhdistykset ja yritykset, jotka tarjoavat niitä edelleen asiakkailleen, loppukäyttäjille.

Millaisia haasteita jakautunut asiakkuus tuo? Kenelle tuotteita tehdään, kuka on asiakas ja kenen tarpeita kuunnellaan? Entä jos välttämätöntä tarvetta ei ole tai sitä ei ymmärretä, miten tarve herätetään?

Voiko palvelu olla samalla kertaa yksilöllinen ja monistettavissa? Millaisia tuotteistamistoimenpiteitä vaaditaan, että palvelusta tulee monistettava ja taloudellisesti kannattava? Yksilöllistyminen on aikamme megatrendi. Jokaiselle ihmisellä on myös tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi. Ne ovat tarpeita, joihin taidelähtöisillä palveluilla voidaan vastata. Yksilöllisesti räätälöity palvelu on kuitenkin kallis ja liiketaloudellisesti vaikea saada kannattavaksi. Lisäksi haluan selvittää, mitä palveluiden laatu on? Mitä laatu tarkoittaa ostajan näkökulmasta? Haluamme yhdistyksessä tarjota laadukkaita palveluja ja erottua muista toimijoista. Miten se onnistuu?

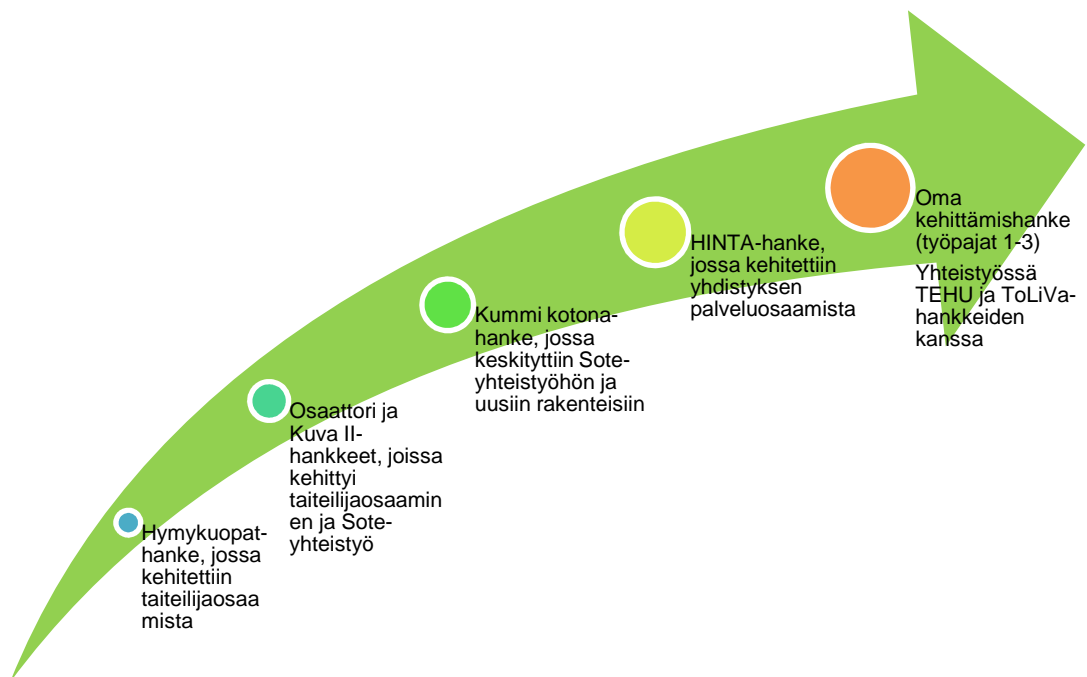
Miten potentiaalinen kulttuurihyvinvointipalvelun ostaja löytää oikean viestin? Kuinka parannan yhdistyksen viestintää? Miten ja mistä ostajataho saa ja haluaa viestijä? Läntinen tanssin aluekeskus on yhdistys, jonka asiakkaita ovat sekä jäsenet, että ulkopuoliset toimijat kuten palveluja ostavat kunnat, yhdistykset ja yritykset. Kaikkia asiakkaista tulee pystyä palvelemaan ja siksi viestintä on monen suuntaista.

Opinnäytetyön lähestymistapana käytän toimintatutkimusta, koska se liittyy läheisesti käytännön työelämään ja siellä oleviin ongelmiin, niiden tiedostamiseen ja poistamiseen. Kehittämishankkeen lähtötilanteessa yhdistyksemme palvelutuotteita ja erityisesti Tanssikummi-toimintaa on jo kehitetty erilaisissa hankkeissa, mutta palveluiden markkinointia ja myyntiä ei vielä ole saatu toimivaksi. Hyvinvointipalveluiden markkinointi ja myynti kuitenkin halutaan saada yhdistyksessä toimivaksi. Toimintatutkimus on syklinen prosessi, jossa sykliä seuraa uusi sykli, joka lähtee siitä mihin edellisessä syklissä päästiin. Toimintatutkimuksen syklit sisältävät suunnittelun, toimeenpanon, havainnoinnin ja reflektoinnin. Toimintatutkimuksella pyritään saamaan aikaan muutos, joka voidaan saada aikaan vain toiminnan kautta. (Kananen, 2009, 9-10.) Toimintatutkimukseen kuuluu läheisesti yhteissuunnittelu. Uuden palvelun tuotteistamisprosessiin osallistuu minun lisäksi tanssitaiteilijoita ja hanke-työntekijöitä, joiden kanssa tehdään myös yhteissuunnittelua.

Läntisessä tanssin aluekeskuksessa hyvinvointipalvelutoiminnan kehittäminen on alkanut Tanssikummi-toiminnan kehittämisestä Hymykuopat-hankkeessa ja näen,



että se on ollut kehittämistoiminnan ensimmäinen sykli. Hymykuopat hankkeen jälkeen on ollut muita hankkeita, joissa toimintaa kehitettiin edelleen. Tanssikummi-toiminnasta lisää luvussa neljä, jossa selvitän tarkemmin yhdistyksen palvelutuotannon lähtötilannetta. HINTA-hanke on kehittämishankkeeni edeltävä sykli, joka aikataulullisesti kulkee osittain rinnakkain kehittämishankkeeni kanssa. HINTA hyvinvointia ikäihmisille ja nuorille tuotekehityksen avulla -hankkeen tavoitteena oli parantaa liikunta-, kulttuuri- ja nuorisoalan toimijoiden hyvinvointipalveluiden tuotekehitystä. HINTA-hankkeessa selvitettiin yhdistysten palveluosaamisen tarpeita ja sen loppuraporttina valmistui palvelutuotantomalli. HINTA-hankkeesta lisää tämän luvun lopussa. Kehittämishankkeeni pohjaa siis näihin kahteen näkökulmaan, jotka molemmat toimivat kehittämishankkeeni taustalla. Toisaalta näkökulmana on yhdistyksen koko palvelutoiminnan kehittäminen ja toisaalta tuotekehityksen näkökulma. Molemmissa yhdistävänä tekijänä on markkinointi ja myynti. Kehittämishankkeesani tuotteistan kolme uutta työpajaa, jolla jokaisella on oma syklinsä.



Kuva 1. Oma kaavio, jossa hankkeiden avulla esitetty Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutuotannon kehityskaari.

Hyvinvointipalvelulla tarkoitan palvelua, jolla tavoitellaan hyvinvointivaikutuksia. Kulttuurihyvinvointipalvelulla tavoitellaan hyvinvointivaikutuksia kulttuurillisin keinoin. Kulttuurinen hyvinvointipalvelu on samaa tarkoittava termi. Taidelähtöisiä

hankkeita kutsutaan vaihtuvilla nimikkeillä, kuten yhteisötaide, soveltava taide, luovien yhteisöjen rakentaminen tai taidelähtöinen toiminta. (Bardy 2007, 25). Soveltavalla taiteella ja taidelähtöisyydellä tarkoitan tässä työssä tanssitaiteen menetelmien ja taiteilija osaamisen hyödyntämistä hyvinvointipalvelussa.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin haen vastauksia haastattelujen ja vertailukehittämisen avulla. Käytän teemahaastatteluja, koska haluan haastatteluilla pitäytyä muutamassa tiukasti rajatussa aiheessa ja kysyä haastateltavilta muutamilla avoimilla kysymyksellä palveluiden ostamisesta ja niiden laadusta (Liite1). Haastatteluja sopiessani kerroin haastateltaville tulevan haastattelun teemat. (Kananen 2009, 64) Viidestä haastateltavasta neljä tapasin henkilökohtaisesti ja yhden haastattelun tein puhelimitse. Kaikissa haastatteluista tein kirjalliset muistiinpanot. Selvitän haastatteluilla palvelujen ostajan näkökulman. Selvitän, millaisia palveluja ja millä perusteilla kunta tai muu välillinen taho ostaa palveluita.

Keskityn opinnäytetyössäni organisaatioiden väliseen kauppaan. Läntinen tanssin aluekeskus myy harvoin hyvinvointipalveluita yksityisille asiakkaille, sillä toimimme yritysmarkkinointikentällä. Kaikki tähän mennessä toteutetusta myynnistä on suuntautunut yritysten sijaan kuitenkin julkiselle - tai kolmannen sektorin toimijoille. Siksi koen, että potentiaalisin asiakas tulee tällä hetkellä myös siltä kentältä. Haastattelun Turun Lähimmäispalveluyhdistys ry:n ylläpitämän Kotikunnaan projektikoordinaattori Helena Norokalliota, Turun ja Kaarinan seurakuntayhtymän kasvatusasian keskuksen lapsityön johtaja Mirkka Torppaa sekä Turun vapaa-aika toimialan alaista lasten ja perheiden toimintakeskus Seikkailupuiston tuottaja Minna Heiniötä ja Muistiluotsi yhdistyksen muistineuvoja Leeni Erikssonia.

Lisäksi haastattelen Lounais-Suomen taiteen edistämiskeskuksen taidekoordinaattori Anna-Mari Rosenlöfiä, joka työskentelee tällä hetkellä Rakenteita ratkomassa-hankkeessa. Rakenteita ratkomassa on selvitystyö taiteilijoiden työn rahoitus- ja toimintamallien juurtumisesta vanhuspalveluissa. Selvityksessä kartoitetaan, millaisia rakenteellisia toiminta- ja rahoitusmalleja sekä hyviä käytäntöjä eri puolilla Suomea on syntynyt ammattitaiteilijoiden palveluiden kehittämiseksi ja lisäämiseksi erityisesti vanhustyössä. Hankkeen selvitys perustuu noin 140 valtakunnallisesti to-

teutettuun haastatteluun. Haastateltavina on ollut sekä julkisen- että kolmannen sektorin tahojen lisäksi yksittäisiä taiteilijoita.

Haastattelujen lisäksi vertailukehitän. Benchmarking, vertailukehittäminen, on toiminnan kehittämismenetelmä, jossa omaa toimintaa verrataan muualla tapahtuvaan joko parhaaseen tiedossa olevaan tai paremmin sujuvaan toimintaan. Se on oppimista esikuvilta, parastamista (Innokylä 2014). Benchmarking on tapa oppia paremmilta ja soveltaa opittua omaan organisaatioon. Ennen benchmarking vierailua on perehdyttävä omaan ja vierailtavan yrityksen toimintaan. Tavoitteiden asettaminen on keskeinen osa benchmarking prosessia. (Niva, Tuominen 2005, 5, 40-42.)

Halusin selvittää, miten palveluja myydään onnistuneesti ja onko hankkeiden jälkeistä elämää. Mielestäni vertailukehittämisen menetelmä soveltuu hyvin näiden kysymysten selvittämiseen. Vertailukehittämisen kohteeksi valitsin Kulttuuriosuuskunta Uulun, joka on jo pitkää tehnyt kulttuurista palvelutoimintaa ja onnistunut markkinoinnissa näkemykseni mukaan hyvin. Tutustun ensin Uulun verkkosivuihin sekä hankkeisiin ja selvityksiin, joihin Uulu on osallistunut. Tutustun muun muassa Tampereen yliopiston *Voimaa taiteesta –malleja taiteen soveltamiseen hyvinvointialalla* (2013) ja Katri Halosen tutkimukseen *Musiikki hyvinvoinnin edistäjänä* (2009). Vierailen Uulun toimitiloissa ja haastattelen Uulun perustajajäsentä ja koulutuspalveluiden johtaja Henna Leisiötä. Tavoitteenani on selvittää, miten Uulu on ratkaissut palvelumarkkinoinnin ja -myynnin haasteita ja millaisia tekijöitä tulee huomioida, että saan vietyä omaa kehittämishanketta eteenpäin.

Läntinen tanssin aluekeskus hallinnoi Manner-Suomen ESR-ohjelmaan kuuluvan HINTA hyvinvointia ikäihmisille ja nuorille tuotekehityksen avulla -hanketta, jonka tavoitteena oli parantaa liikunta-, kulttuuri- ja nuorisoalan toimijoiden hyvinvointipalveluiden tuotekehitystä. Hanke koostui kahdesta osasta:

- Liikunta-, kulttuuri- ja nuorisoalan hyvinvointipalvelutuotanto-osaamiskeskuksen tarveselvitys Varsinais-Suomessa ja Satakunnassa.
- Vuorovaikutteisen oppimiskokonaisuuden toteutus kunkin osallistujan oman tuotekehityksen parantamiseksi.

Hankkeen oppimisprosessiin osallistui viisi kolmannen sektorin yhdistystoimijaa; Turun Urheiluliitto, Sirkus Unioni, Kirjantalo, ValoAurinko ja Läntinen tanssin aluekeskus. Oppimisprosessi ajoittui pääosin keväällä 2014 päällekkäin oman kehittämishankkeen kanssa. Kaikki oppimiskokonaisuuteen osallistujat tekivät omien palveluidensa tuotekehitystä ja jakoivat kokemuksia työpajojen ja mentoroinnin avulla. Tutustuimme yhdessä palvelumuotoiluun, palveluiden markkinointiin ja myyntiin sekä pohdimme yhdessä asiakkuutta, laatua ja tulevaisuutta. Kaikilla toimijoilla oli hyvin samanlaista palvelutoimintaa ja palvelutuotteita. Oppimisprosessi oli hyvä tapa tutustua samantyyppistä toimintaa kehittävien organisaatioiden tuotteisiin ja toimintatapoihin. HINTA-hankkeen oppimisprosessi toimi kohdallani eräänlaisena benchmarking prosessina. HINTA-hankkeen tarveselvitys antaa lisäksi hyvän kuvan toiminta-alueemme hyvinvointipalvelutoiminnasta ja kilpailutilanteesta. Hankkeen loppuraportti ja toimenpide-ehdotukset toimivat pohjana ja suuntana omalle kehitystyölleni. HINTA-hanke toimi myös omaa kehittämishanketta edeltävänä syklinä yhdistyksen palvelutoiminnan kehittämisessä. Lisäksi käytän työni pohjana aikaisempaa kokemustani palvelutoiminnan kehittämisestä ja sen myötä syntyneitä hyviä käytänteitä.

Tärkeimpiä kirjallisia lähteitani on Christian Grönroosin teos *Palveluiden johtaminen ja markkinointi* (2010) ja Kolmas lähde – hankkeen julkaisut. Kolmas lähde -hanke järjesti koulutuksia ja tapahtumia, tuotti tutkimusta ja tietoa sekä tuki yhdistyksiä palvelutuotannon kehittämisessä vuosina 2008–2014. Kulttuurihyvinvointipalvelut toteutetaan ihmiseltä ihmiselle ja niiden markkinointi on myös hyvin ihmiskeskeistä. Valitsin Petri Parvisen teoksen *Myyntipsykologiaa* (2013) lähteeksi juuri psykologisen näkökulman takia. Tarinat kiinnostavat ja tarinoilla myydään. Anne Kalliomäki perustelee hyvin tarinan merkityksen kirjassaan *Tarinallistaminen* (2014).

### **3 Uusi kolmas sektori ja hyvinvointipalvelut**

Suomalaisille yhdistys on ollut luontevin tapa organisoitua jo vuosia ja Suomea voidaan kutsua yhdistysten luvatuksi maaksi. Yhdistysten lisäksi seurakunnat, kansalaisjärjestöt, säätiöt ja kirkot luovat maahamme niin sanotun kolmannen sektorin, joka julkisen sektorin lisäksi tuottaa erilaista toimintaa ja palveluita. Kolmannen sektorin kenttä on hyvin hajanainen. Osa kentän toimijoista perustaa toimintansa täysin va-

paaehtoisuuteen ja osa taas toimii ammattimaisesti palkatulla työvoimalla. Osa kolmannen sektorin yhteisöistä huolehtii erilaisista viranomaistehtävistä ja toimii näin osana julkista palvelutuotantoa. (Vanhapiha, Tiilikainen, Veikkolainen, Tolvanen, Kuokka, Lidman 2013,8,9.)

Yhdistysten perustoiminta on sääntöjen mukaista toimintaa, joka palvelee ensi sijassa jäsenistöä ja on yleensä jäsenistä lähtevää. Keskeistä on aatteellisuus, yhdessä tekeminen, yhteisöllisyys ja vastikkeettomuus. Kolmannen sektorin palvelutoimintaan kuuluu erilaiset yhdistysten tarjoamat palvelut vapaalle asiakaskunnalle. Palvelutoiminta nojaa yhdistyksessä erilliseen linjaukseen tai päätökseen ja se on vastikkeellista ja maksullista asiakkaille. Palvelutoiminnalla hankitaan lisäresursseja, osaamista ja huomioita perustoiminnalla.(Vanhapiha ym.2013,20.)

Uudesta kolmannesta sektorista puhutaan, kun kolmannen sektorin palvelutoiminnasta tulee osa julkista palvelurakennetta, toiminnalla tavoitellaan liikevoittoa ja toimintaan palkataan asiantuntijoita. Uusi kolmas sektori termiä käytetään erotuksena tietyn ryhmän etuja ajaviin voittoa tavoittelemattomiin vapaaehtoisvoimin toimiviin aatteellisiin yhdistyksiin. Uuden kolmannen sektorin toimijat voivat olla joko osa kaupungin kuntakonsernia tai sen ulkopuolella. (Ruusuvirta, Saukkonen, 2010, 88.)

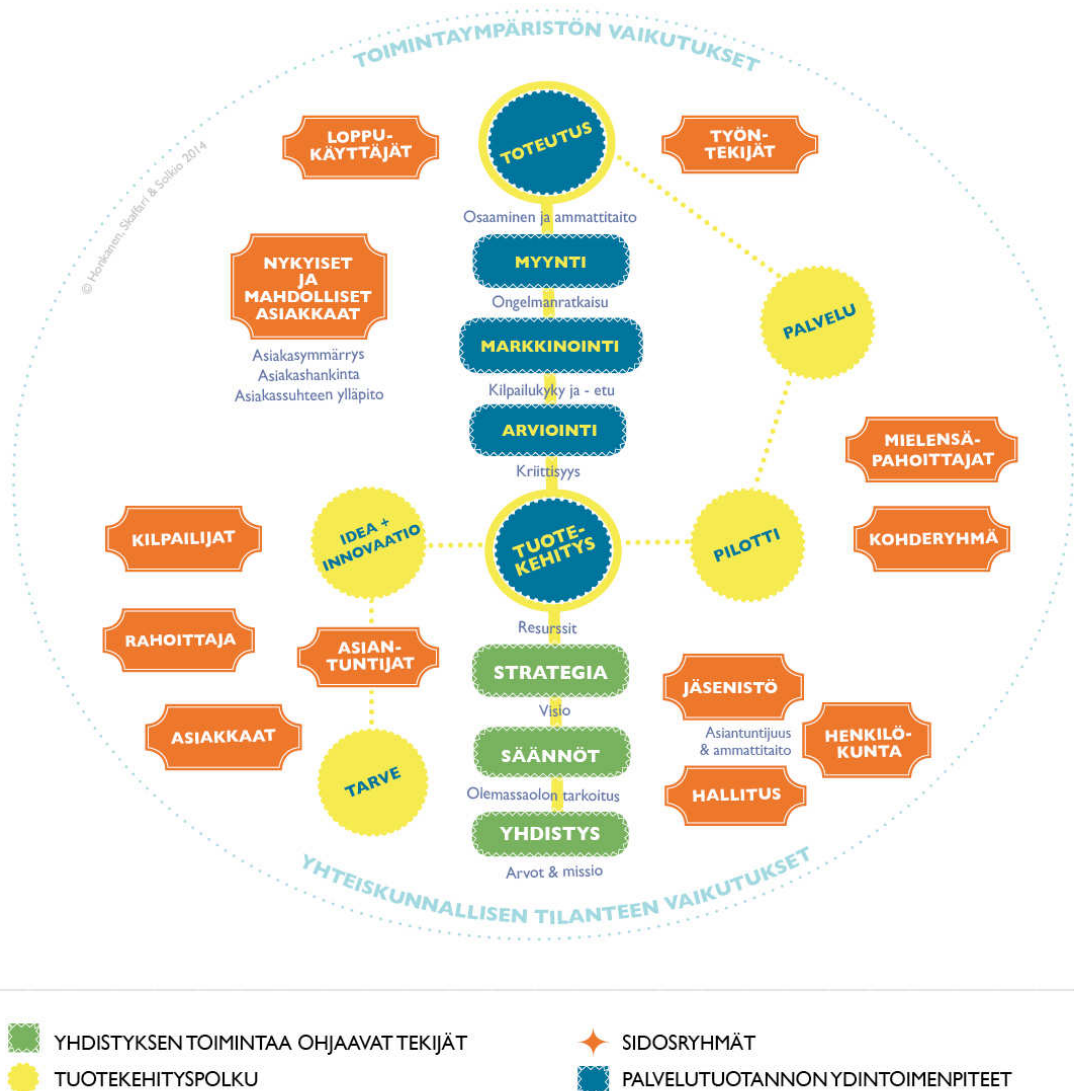
Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisoalojen perustoiminta edistää jo usein hyvinvointia siinä, mutta myös sellainen palvelutoiminta on lisääntynyt, jossa asiakkaan hyvinvoinnin edistäminen on tietoisesti asetettu päämäärä. Väestön ikääntyminen, julkisen talouden rahoitusvaikeudet ja hyvinvoinnin uudelleenmäärittäminen on erilaistanut ja laajentanut toimintakenttää ja tarjonneet viime vuosina kolmannen sektorin tuottamille hyvinvointipalveluille kysyntää. Erilaiset hankkeet ovat mahdollistaneet uusien palvelutuotteiden kehittämisen. (Koivisto, Lehtikainen, Pasanen-Willberg, Ruusuvirta, Saukkonen, Tolvanen & Veikkolainen 2010, 14.)

Kolmannen sektorin palvelutoiminta on haasteellista. HINTA-hankkeen loppuraportissa *Rakkausvajeesta uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomalliin* (2014) todetaan, että niin sanottu rakkausvaje syntyy yhdistyksen perustoiminnan ja palvelutoiminnan välille, jos yhdistysten palvelutuotantoa toteutetaan rahan takia, ilman

aatteellista motivaatiota tai ristiriidassa sen kanssa. Jos palvelutuotantoa toteutetaan perustoiminnan varainhankinnan naamiointina, rakkausvaje syntyy palvelutuottajan ja asiakkaan välille. (Honkanen, Scaffari & Solkio, 2014,4.)

Kulttuurihyvinvointipalvelut ja niiden kehittäminen on erillisenä linjauksena osa Läntisen tanssin aluekeskuksen toimintaa. Palvelutoiminta on selkeytynyt HINTA-hankkeen myötä ja hankkeen palvelutuotantomallinnus on auttanut jäsentämään toimintaa. Alla HINTA-hankkeen mallintama kokonaiskuva uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomallista. Mallinnuksen tehtävä on avata palvelutuotannon kipupisteitä uuden kolmannen sektorin yhdistystoiminnan näkökulmasta. Kuvassa (Kuva 2) esitetään palvelutuotannon koko kenttä. Kuvassa on nähtävissä tuotekehityskaari, kolmannen sektorin toimintaa ohjaavat tekijät, sidosryhmät ja palvelutuotannon ydintoimenpiteet. (Honkanen ym, 2014,6.)

## UUDEN KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUTUOTANTOMALLI "THE BIG PICTURE"



Kuva 2. Yhdistyksen palvelutuotannon kenttä (Honkanen, Skaffari & Solkio, 2014, 6)

Kuvassa (Kuva 3) uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomalli on muotoutunut kerrokselliseksi kakuksi, jossa tuotekehityskaari on sidottu hillokerroksilla organisaation ydintoimintaan. (Honkanen ym, 2014, 16). Tätä kakkumallia toteutamme myös Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutuotannossa.

#### UUDEN KOLMANNEN SEKTORIN PALVELUTUOTANTOMALLI



- JALUSTA: yhdistyksen perusta
- KAKKUKERROKSET: palvelutuotannon eri osat
- HILLOKERROKSET: sitovat ainesosat

- KUORRUTE: brändi
- ASIAKAS

Kuva 3. Uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomalli (Honkanen ym, 2014, 16)



## 4 Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutuotannon lähtötilanne

Seuraavissa luvuissa selvitän Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelutuotannon lähtötilanteen työni taustaksi. Yhdistys on ollut mukana lukuisissa hankkeissa, joissa kehitettiin lähinnä ikääntyvien hyvinvointipalveluja. Palvelujen kehittämisessä syntynyt kokemus, tieto-taito ja metodit toimivat pohjana kehittämishankkeeni uusille palvelutuotteille. Hankkeissa kehitettiin Tanssikummi-toimintaa. Seuraavissa luvuissa selvitän yhdistyksen lähtötilannetta Tanssikummi-toiminnan kautta. Tanssikummi-toiminnan kautta on syntynyt myös oma kokemuksellinen tietopohja.

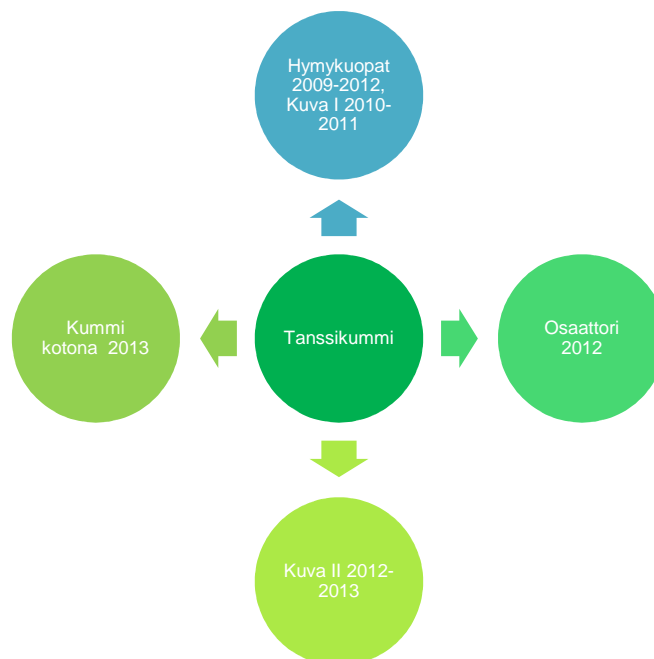
### 4.1 Tanssikummi-toiminta

Vuonna 2009 Läntinen tanssin aluekeskus osallistui Salon kaupungin hallinnoimaan valtakunnalliseen Hymykuopat - hyvinvointipalveluiden monialaiset yhteistuotannot – hankkeeseen. Euroopan sosiaalirahasto ja Lapin Ely-keskus mahdollistivat rahoituksellaan etsivän ja tutkivan taiteen- ja kulttuurityön kehittämisen osaksi hyvinvointipalveluja. Hanke on yksi kymmenestä Opetus- ja kulttuuriministeriön "Kulttuuriri-, liikunta- ja nuorisoalojen kolmas sektori hyvinvointipalvelujen tarjoajana" - kehittämisohjelman hankkeista. Kymmentä hanketta koordinoi Kolmas lähde – koordinaatiohanke.(Salon kaupunki 2014.) Hankkeessa Läntinen tanssin aluekeskus kehitti asiakaslähtöisesti vanhuksille suunnattuja tanssitaidelähtöisiä hyvinvointipalveluja. Hanke kesti kolme vuotta ja sen aikana kehitettiin taidelähtöistä toimintaa Turun kaupungin vanhuspalveluiden ennaltaehkäisevien – ja ympärivuorokautisen hoidon yksiköissä. Erilaisten työpajatyyppeiden kokeilujen jälkeen päädyttiin tuotteistamaan pitkäkestoista Tanssikummi-toimintaa. Tanssikummi-toiminta on palvelutaloissa ja sairaaloissa ikääntyvien kohtaamista taidelähtöisin menetelmin.

Tanssikummi-toimintaa kehitettiin edelleen Turun kaupungin Kuva II-hankkeessa ja valtakunnallisessa Osaattori-hankkeessa. Vuonna 2013 Läntinen tanssin aluekeskus käynnisti Opetus – ja kulttuuriministeriön taiteen ja kulttuurin kunta- ja aluehallinnon kehittämishanketuella Kummi kotona-yhteistyöhankkeen Liedon, Paimion ja Kaarinan kuntien kanssa, jossa Tanssikummi-toimintaa toteutettiin kuntien kotihoidon asiakkaille.

Olen vastannut itsenäisesti Läntisen tanssin aluekeskuksen toimenpiteistä yllä mainituissa hankkeissa, sekä työskennellyt tiiviisti Tanssikummi-toiminnan kehittämis-työssä yhdessä taiteilijoiden, hoitohenkilökunnan ja asiakkaiden kanssa. Tanssikummien myötä Läntinen tanssin aluekeskukseen on muotoutunut erityisosaamista omaava tanssitaiteilijoiden ja tuotannon tiimi.

Hankkeiden lisäksi Tanssikummi-toimintaa on toteutettu jonkin verran myytävänä palveluna yksityisissä ja kunnallisissa vanhuspäalvelu- ja vammaisyksiköissä, mutta myynnin menestystarina se ei ole. Tanssikummi-toiminnan pitkäkestoinen esimerkiksi kuukauden kestävä työskentely on kokemuksemme mukaan edellytys laadukkaaseen työskentelyyn huonokuntoisten vanhusten parissa, mutta pitkäkestoisuudesta johtuen ostajan näkökulmasta kallista toimintaa. Siksi yhdistyksessä on tarve kehittää toiminnan rinnalle ostajan näkökulmasta edullisempaa lyhytkestoista kulttuurihyvinvointipalvelutoimintaa.



Kuva 4. Oma kaavio kehittämishankkeista, joissa Tanssikummi-toimintaa on kehitetty.

## 4.2 Freelance-tanssijat

Tanssikummi-palvelun saatavuuden edistävää toimintamallia voidaan soveltaa myös muihin yhdistyksen hyvinvointipalveluihin. Läntinen tanssin aluekeskus on yhdistys, jonka jäsenistö koostuu alueen tanssintoimijoista. Organisaation yksi ydintehtävä on työllistää tanssin vapaan kentän tanssijoita niin sanottuja freelance tanssijoita. Freelance taiteilijat tekevät monenlaista työtä ja taiteilijoiden aikataulut elävät jatkuvasti. Suuri osa taiteilijoista on työttömänä ajoittain tai osa tekee muutakin, kuin oman alansa työtä. Tanssikummi-toiminta ja niin sanottu soveltavan taiteen kenttä on tarjonnut uusia työskentelymahdollisuuksia freelance tanssitaiteilijoille ja laajentanut heidän ammattitaitoaan.

Ennen palvelutoiminnan kehittämistä yhdistyksessä kokeiltiin erilaisten työpajojen markkinointia. Yksittäisen taiteilijan konseptoiman tanssityöpajan myynti oli kuitenkin haasteellista. Työpajojen kysynnän ja tarjonnan aikataulut eivät useinkaan kohdanneet, eikä työpaja näin ollut saatavilla. Syynä on taiteilijoiden pirstaloinen työ ja muuttuvat aikataulut. Ratkaisimme ongelman Tanssikummia kehittäessämme niin, että koulutimme tuotetta toteuttamaan kuusi Tanssikummia. Tanssikummi tiimin jäsenet työskentelevät edelleen monipuolisesti taiteen kentällä erilaisissa projekteissa ja produktioissa oman valintansa mukaan ja tämän lisäksi Läntinen tanssin aluekeskus tarjoaa heille Tanssikummi-työtä. Tanssikummi-työskentelyssä aluekeskus toimii taiteilijoiden työnantajana. Kuuden taiteilijan tiimi takaa välittäjäorganisaatiolla tarvittavan tekijäjoukon ja luo näin tuotteelle mahdollisuuden olla jatkuvasti tarjolla. Palvelun saatavuus voidaan taata tällä mallilla myös muissa yhdistyksen hyvinvointipalveluissa.

## 4.3 Mestarit, kisällit ja työhyvinvointi

Tanssikummi-palvelussa toimivuutensa osoittanut koulutusrakenne on siirrettävissä suoraan myös organisaation muuhun palvelutoimintaan. Tanssitaiteilijoilla on vähän ammatillisesta koulutuksesta saatuja valmiuksia toimia taiteen soveltavalla kentällä ja siksi tarvitaan lisäkoulutusta. Tanssikummityö on usein henkisesti raskasta. Taiteilijat työskentelevät lähellä ihmistä, ja asiakkaiden tarinat, surut ja ilot jaetaan.

Vakavasti muistisairaan tai saattohoidoissa olevan asiakkaan kanssa työskenteleminen haastaa taiteilijan henkisen jaksamisen. Tanssikummi-toiminnassa kehitimme mestari-kisälli rakenteen, jossa kokeneemmat taiteilijat, mestarit, mentoroivat nuoria taiteilijoita. Tanssikummien työskentelyä ja työssä jaksamista tuetaan muun muassa säännöllisillä ryhmätapaamisilla ja erillisellä työnohjauksella. Ammattitaitoa laajennetaan erilaisin räätälöidyin koulutuksin kuten ensiapukoulutuksella. Koulutusrakenteella takaamme toiminnan laadun ja pidämme huolta taiteilijoiden omasta työhyvinvoinnista.

## **5 Palvelumarkkinointi ja myynti**

Selvitän tässä luvussa palvelun, markkinoinnin, palvelumarkkinoinnin ja myynnin käsitteitä. Yhdistysten palvelujen markkinoinnissa ja myynnissä on kipupisteitä ja jakautuneet asiakkuudet tuovat haasteita. Määritän luvussa nämä kipupisteet ja haasteet ja vertailukehittämisen avulla löydän hyviä käytäntöjä ja ratkaisuja näihin haasteisiin.

### **5.1 Palvelut, markkinointi ja palvelumarkkinointi**

Christian Grönroosin (2010) mukaan palveluilla on kolme erityispiirrettä: Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja, palveluja tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Koska asiakas osallistuu palvelun vuorovaikutteisiin prosesseihin sekä yhtenä resurssina että kulluttajana tai käyttäjänä, yritykset ja asiakkaat tuottavat palveluprosesseja ja luovat osittain arvoa yhdessä. Palvelua voi luonnehtia arvoa tuottavaksi tueksi päivittäisiin toimintoihin tai prosesseihin.(Grönroos 2010, 79-82.) Koska palvelua tuotetaan ainakin osaksi asiakkaan kanssa yhdessä ja jokainen palveluprosessi on siis erilainen juuri asiakkaan osallistumisen myötä, on palvelu myös yksilöllinen kokemus. Mielestäni palvelun luonteen ymmärtämisessä on tärkeää juuri palvelun yksilöllisyyden näkökulma.

Palvelun markkinoinnissa auttaa paketointi. Grönroosin (2010) mukaan palvelupaketti koostuu ydin/peruspalvelusta ja lisäpalvelusta eli liitännäis- tai avustavista palveluista. Grönroos puhuu myös palvelutarjoomasta, jossa otetaan huomioon palvelupaketin lisäksi asiakkaan kokeman palveluprosessin lopputuloksen laatu. Se sisältää palveluprosessin lisäksi organisaation ja asiakkaiden väliset vuorovaikutustilanteet. Palvelutarjooman lisäksi erilaiset piilopalvelut, joista asiakasta ei laskuteta, mutta jotka yritys kuitenkin hoitaa kuten reklamaation käsittely tai dokumentointi, lisäävät palveluprosessin laatua ja yrityksen kilpailukykyä. (Grönroos 2010, 24, 224.) Markkinoinnin lisäksi palvelupaketin ja -tarjooman käsitteiden ymmärtäminen auttaa mielestäni tiedostamaan, mitä kaikkea palveluun sisältyy. Ymmärryksestä on hyötyä palvelun koko tuotteistamisprosessissa, mutta erityisesti, kun palvelua muotoillaan ja kehitetään edelleen.

Markkinoinnin päätavoite on markkinointiosaamista ja markkinoinnillisia keinoja hyödyntäen edesauttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa (Paju 2010, 148). Vuonna 1985 luodun määritelmän mukaan markkinointi on ”prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan ideoiden, tavaroiden ja palveluiden perusajatus, hinnoittelu, myynninedistäminen ja jakelu niin, että saadaan aikaan kauppvoja ja tyydytetään yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteita” (Grönroos 2010, 325).

Markkinoinnin kilpailukeinojen niin sanotun markkinointimix:n 4P tai palveluyrityksille laajennetun 7P: hinta(price), tuote (product), saatavuus (place), markkinointiviestintä (promotion), ihmiset (people), prosessi (process) ja palveluympäristö (physical evidence) avulla suunnitellaan asiakaspalvelua, markkinointia ja pyritään voittamaan kilpailijat (Grönroos 2010, 325).

Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on pitkäjänteistä ja sen strategiana on yhdistää perinteisen medioiden kautta hoidettava markkinointi, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut erilliset markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palveluiden toimitukseen ja kulutukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökohdat (Grönroos 2010, 359).

Palvelut ovat luonnostaan suhdepainotteisia. Palvelussa asiakkaan ja palvelun toimittajan välillä on aina suhteita ja tätä voidaan käyttää hyväksi markkinoinnissa.

Perinteisen markkinointinäkemys mukaan päätavoite on myynnin saanti ja asiakashankinta. Tätä nimitetään kertamyyntimarkkinoinniksi. Suhdemarkkinoinnissa korostetaan asiakkaiden säilyttämisen tärkeyttä. Tiivistetysti tavoitteena on saada asiakkaita, säilyttää asiakkaita ja kasvattaa asiakkuutta. Suhdemarkkinointi on myös kannattavaa, sillä Grönroosin mukaan uuden asiakkaan hankkiminen maksaa ainakin viisi kertaa enemmän kuin nykyisen tyytyväisen asiakkaan säilyttäminen. (Grönroos 2010, 181.)

Pienien kulttuuriyhdistysten markkinoinnin resurssit ovat usein pienet ja siksi käytettävä tehokkaasti. Läntisen tanssin aluekeskuksen palvelujen markkinoinnissa ei mielestäni kertamarkkinointiin ole resursseja, vaan on panostettava olemassa oleviin asiakassuhteisiin ja suhdemarkkinointiin. Jokainen asiakassuhde on tärkeä ja vaalittava. Uuden kulttuurihyvinvointipalvelun tuotteistamisessa ja markkinoinnissa tulee mielestäni huomioida palvelumarkkinoinnin seitsemän kilpailukeinoa ja tavoiteltava kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä markkinointiviestintää.

## 5.2 Kulttuurillisten hyvinvointipalveluiden tuotteistamisen ja markkinoinnin haasteet yhdistyksessä

Kulttuurillisia hyvinvointipalveluja kehitetään yhdistysten toimesta niitä tarvitseville ihmisryhmille. Kun kyse on lapsista, nuorista ja vanhuksista, joilla ei usein ole riittävää ostovoimaa, palvelun maksajana toimii kunta, yritys tai muu instituutio, joka tarjoaa palvelun edelleen asiakkailleen niin sanotuille loppukäyttäjille. Toisaalta hyvinvointipalveluja tuotetaan myös maksukykyisille loppukäyttäjille kuten hyväkuntoisille eläkeläisille tai työikäisille. Jakautunut asiakkuus tuo haasteita ja aiheuttaa epävarmuutta siitä, kuka oikeastaan on asiakas? Kenen tarpeita yritetään tyydyttää eli kenelle markkinoidaan?

Vaikka laadukkaille hyvinvointituotteille tuntuisi olevan kysyntää yhteiskunnan ja median näkökulmasta, ei konkreettista kysyntää näille tuotteille kuitenkaan ole paljonkaan loppukäyttäjän näkökulmasta. Loppukäyttäjät eivät mahdollisesti tunnista tarvetta tai eivät löydä näitä palveluja. (Tiihonen 2010, 213.) Haasteena on miten yhdistys löytää palvelulleen asiakkaat, maksajan ja oman paikan palveluiden kentällä?

Yhdistyksissä on puutetta markkinointiosaamisesta tai resursseista tai koko palvelutoiminta kaipaava kirkastamista tai liiketaloudellista johtamista. Lisäksi toimitaan liian lyhytjänteisesti, että ostajat tai markkinat ehtisivät mukaan. Ammattimaisessa hyvinvointipalveluiden tuottamisessa on toimijan hallittava koko palveluprosessi tuotteistamisesta, markkinointiin, myyntiin ja sopimusten tekemiseen (Ruusuvirta, Saukkonen 2010, 158). Kuntayhteistyössä on yhdistyksen toimittava kuntien pelisääntöjen ja käytänteiden mukaisesti ja perehdyttävä kilpailuttamissääntöihin (Lehikoinen 2010, 277).

Yhdistyksissä tarvitaan palvelutoiminnan markkinointiin lisäresursseja. HINTA-hankkeen selvityksen teemahaastattelussa selvisi, että palvelujentuottajat kokivat lisäresurssien tarvetta markkinoinnissa ja tiedotuksessa (14/20). Toimijat näkivät, että uusien asiakasryhmien tavoittamisen kautta olisi mahdollisuus kasvattaa toimintaa ja sen myötä myös työllistää palvelutoiminnan avulla oman toimialan osajia. (Honkanen, Skaffari & Solkio 2013, 15.)

Vaikka markkinoinnin hyödyt ovat ymmärrettyjä pienissäkin kulttuuriyhdistyksissä, ovat resurssit yleensä pieniä. Näin on tilanne Läntisessä tanssin aluekeskuksessakin. Palveluiden markkinointi on ollut omassa työssäni riittämätöntä johtuen markkinointiin varattujen taloudellisten resurssien niukkuudesta, mutta ennen kaikkea myös siksi, että ei ole ollut vielä aikaa tehdä kunnollista suunnitelmaa siitä, miten ja kenelle markkinointia tulisi tehdä.

Kuntayhteistyötä tehdään pitkäjänteisesti monen vuoden sopimuksin. Anne Holopainen määrittää Kolmannen lähteen julkaisussa yhdistyksen kehityshaasteeksi toimintatavoitteen kirkastamisen. Liiketoiminnallisiin ratkaisuihin perustavien palveluiden rakentamisessa organisaatiota edellytetään keskeisten tehtävien, osaamisen ja tulevaisuuden tavoitteiden määrittelyä. Toimintatavoitteiden kirkastaminen auttaa ymmärtämään yhdistyksen toimintaympäristöä, mahdollisia asiakkaita sekä palveluiden vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin. (Vanhapiha ym. 2013, 137.)

Holopaisen mainitsema toimintatavoitteiden kirkastaminen on nyt käynnissä Läntisessä tanssin aluekeskuksessa ja olemme ymmärtäneet palveluliiketoimintanaikokulman HINTA-hankkeen myötä. Toimimme kentällä ammattimaisesti ja yhdistyk-

sellä on osaamista, mutta emme ole silti vielä kyenneet löytämään paikkaamme palvelujen kentällä. Kuntasektorin kanssa yhteistyötä on tehty menestyksekkäästi hankkeissa, mutta varsinaista hankkeiden ulkopuolista myyntiä on vähän. Hankkeet ovat keskittyneet pääsääntöisesti tuotekehitykseen, eivätkä ole esimerkiksi lisänneet markkinointiin käytettäviä resursseja. HINTA-hankkeen Uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomallinnus on kirkastanut yhdistyksen palvelutoimintaa sisäisesti. Kirkastuminen tulisi mielestäni tehdä näkyväksi myös ulospäin asiakkaille muun muassa yhdistyksen verkkosivuilla.

Laatu on tärkeä osatekijä palveluissa. Kai Lehtikainen kehottaa palveluntuottajia panostamaan palvelusisältöjen laatuun. Lehtikaisen mukaan se edellyttää palvelukäytäntöjen ja niitä ohjaavan hyvinvointiajattelun kriittistä tarkastelua ja eettisen vastuullisuuden sisäistämistä palvelutoimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Eettiseen vastuullisuuteen kuuluu myös työntekijöiden osaamisesta, jaksamisesta ja työnohjauksesta huolehtiminen. (Lehtikainen 2010, 282.) Grönroosin mukaan hyvässä laadussa asiakkaan pitää saada hieman enemmän kuin hän odottaa, silloin hän yllättyy, muistaa kokemuksensa ja kertoo saamastaan palvelusta muillekin (Grönroos 2010, 142).

Grönroosin (2010) mukaan palvelun laadun määrittävät asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelusta. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Lisäksi imago vaikuttaa koettuun laatuun. (Grönroos 2010, 101.) Koetun laadun kymmenen osatekijää voidaan määrittää Grönroosin mukaan seuraavasti: luotettavuus, reagoitavuus, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja fyysinen ympäristö (Grönroos 2010, 114-115). Palveluiden laatua voidaan hallita tuotannon suorituskyvyn ja palveluprosessin aktiivisella ylläpidolla ja parantamisella, laatu- ja asiakastietojen keruulla ja dokumentoinnilla (Vanhapiha ym. 2013, 37).

Läntisessä tanssin aluekeskuksessa olemme huomioineet Lehtikaisen esiin nostaman eettisen vastuullisuuden pitämällä huolta taiteilijoiden työhyvinvoinnista työnohjauksen ja koulutuksen avulla. Asiakkaan kokeman laadun selvittäminen on perustunut Tanssikummi-toiminnassa taiteilijan, hoitohenkilökunnan ja tuottajan havain-



nointiin sekä alku- ja loppupalaverien keskusteluihin. Tilaaja-asiakkaan esimerkiksi hoivalaitoksen odotuksien ja kokemusten lähentämiseen pyritään Tanssikummi-toiminnassa sillä, että toiminnan alussa pidetään aloituskeskustelu henkilökunnan kanssa, jossa toimintaa ja käytäntöjä avataan molemmin puolin. Lisäksi palautetta saadaan ja annetaan toiminnan loppuessa suullisesti yhteisessä loppukeskustelussa, jossa keskustelemme yhdessä; taiteilija, hoitohenkilökunta ja tuottaja, siitä miten toiminta sujui hoivalaitoksessa.

### 5.3 Myynnin haasteet ja hyvät käytännöt

Seuraavissa luvuissa pohditaan myynnin näkökulmasta sekä haasteita, että ratkaisuja. Väitän, että hankerahoituksista johtuen kilpailutilanne vääristyy ja se vaikeuttaa palvelujen myyntiä niiden oikealla hinnalla. Myyntiin kaivataan osaamista ja lisäresursseja. Lisäksi myynti voidaan kokea kulttuurialalla epämiellyttävänä tehtävänä. Huomioin myös, että tarinat voivat edistää myyntiä ja asiakkaat etsivät heimo-laisuutta. Vertailukehittämisen avulla löydän ratkaisuja myynnin haasteisiin ja potentiaalisilta ostajatahoilta selvitän mitä, miksi ja miten he ostavat kulttuuripalveluja.

#### 5.3.1 Onko hankkeiden jälkeistä elämää?

Uudenlaisia kulttuurillisia hyvinvointipalveluita on kehitetty ja tuotteistettu monenlaisissa hankkeissa viime vuosina. Hankkeiden avulla on kehitetty uusia palveluita ja kokemusten kautta ymmärrys palveluista on lisääntynyt. Luovien alojen liiketoiminnan kehittämisyhdistys Diges ry:n laatimassa *Johan on markkinat* -raportissa on selvitetty taide- ja kulttuuripalveluiden markkinoita sosiaali- ja terveysalalla. Sen mukaan hankkeiden ja vapaaehtoistyön kautta toteutetaan ilmaisia tai voimakkaasti tuettuja palveluita, jotka aiheuttavat vääristymiä kilpailutilanteeseen. Kokemuksia on myös siitä, että taide - ja kulttuuripalveluita on hankittu vain hankerahoituksen ajan. (Kosonen 2013, 22.)

Haastattelin Lounais-Suomen taiteen edistämiskeskuksen taidekoordinaattori Anna-Mari Rosenlöfiä, joka työskentelee tällä hetkellä Rakenteita ratkomassa-

hankkeessa. Rosenlöfin mukaan erilaisissa hankkeissa kehitettyjä tuotteita ja käytäntöjä on jo paljon, mutta edelleen hankkeiden jälkeinen tuotteiden myynti on haasteellista. Koska rakenteissa ei ole budjettia toimintaan, suurin osa toiminnasta toteutetaan hanke- tai projektirahoituksella. Toisaalta tuotteita ei myöskään osteta niiden oikealla myyntihinnalla ja toisaalta myyjiä ei ole. (Rosenlöf 2014.)

Diges ry:n laatiman Johan on markkinat -raportissa suurimpina kysynnän esteinä ovat rahan ja tiedon puute, sekä viranomaisten tulkinnat lainsäädännöstä. Esimerkiksi vanhuspalveluissa laki ei estä taideammattilaisten mukana oloa hoitotiimeissä, vaikka viranomaiset toisin joskus ohjeistavat. (Kosonen 2013, 21.)

Tulevaisuus näyttää Rosenlöfin mukaan jatkuvan erittäin hankepainotteisena. On siis varauduttava edelleen siihen, että tuettua tai kokonaan ilmaisia hyvinvointipalveluja on edelleen saatavissa ja markkinat siksi haasteelliset. Lisäksi Rosenlöf uskoo, että kunnalliset instituutiot tulevat taiteilijoiden ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa vahvasti kilpailemaan hyvinvointipalveluiden kentälle. (Rosenlöf 2014.)

Näyttää siltä, että kulttuurillisten hyvinvointipalveluiden tarjonta kasvaa ja kilpailu kentällä kovenee. Yhdistysten liiketoimintaosaamisen on syytä syventyä, jos kilpailussa haluaa pysyä mukana. Toisaalta tulevaisuuden uudet tuottamisen mallit, yhteistyö ja yhteenliittymä, joita Kolmannen lähteen, *Yhdistykset toteuttamassa itseään ja palvelemissa yhteiskuntaa handbook*, esittelee, voivat tuoda apua varsinkin pienille yhdistyksille kovenevassa kilpailutilanteessa (Vanhapiha ym. 2013, 54-57). Hankerahoituksista on tietysti myös hyötyä. Hankerahoituksella kunta tai organisaatio voi paikata rakenteesta puuttuvaa budjettia ja myös ostaa palveluja.

### 5.3.2 Myynnin haasteet

Petri Parvisen (2013) mukaan myynti koostuu kovan tiedon lisäksi käytännön taidoista: psykologiasta, vuorovaikutusta ja retoriikasta. Hyvät retoriset taidot edellyttävät suhdetta vastaanottajaan ja kykyä kohdentaa oikeanlainen viesti. Myös aktiivinen organisaation sisäinen dialogi levittää yksilöiden osaamista ja valmentaa asiakas kohtaamisiin. Parvinen tiivistää myyntiprosessin seitsemään kohtaan; potentiaa-

lisen asiakkaan kartoitus, asiakas kohtaamista edeltävät alkuvalmistelut, asiakkaan kohtaaminen, presentaatio, vastaväitteiden käsitteleminen, kaupan kiinni lyöminen, ostonjälkeiset toimenpiteet. (Parvinen 2013, 17.)

Asiakkaiden huomioiminen ja tarpeiden tunnistaminen luo pohjaa onnistuneelle myynnille. Myyntityö perustuu luovimiselle, jossa faktat ja arvoperusta etsivät yhtymäkohtaa. Palvelutuottajan on kohdattava asiakkaan todellisuus ja luotava asiakassuhde realistiselle ymmärrykselle. (Honkanen ym. 2014, 15.)

Myyntityö edellyttää osaamisen lisäksi kiinnostusta asiaan. HINTA-hankkeen Osaamiskeskus selvityksen kyselyihin vastanneista yli puolet (11/20) toivoi lisäresursseja palveluiden markkinointiin ja myyntiin. Vastauksissa toivottiin myös myyntityön ulkoistamista. Erityisesti kulttuurialalla syyksi ilmoitettiin ajan ja kiinnostuksen puute. Niin kulttuuri- kuin nuorisotoimijatkin käyttävät valtaosan ajasta sisältöjen kehittämiseen ja palveluiden toteuttamiseen, kun taas palveluiden myyntiä ja siihen liittyvää markkinointia ja tiedotusta tehdään muiden tehtävien ohella lähinnä silloin, kun aika antaa myöten. (Honkanen ym. 2014, 15.)

Myynti koetaan oman näkemykseni mukaan yleisesti kulttuurialoilla vaikeana ja epämiellyttävänä. Myös HINTA-hankkeen oppimisprosessissa tuli ilmi, että myyntityötä tekevät yhdistyksen työntekijät satunnaisesti, osa-aikaisesti tai sitä välttellen, koska se koetaan epämiellyttävänä. Teen myös omassa työssäni markkinointia ja myyntiä osa-aikaisesti ja suurin osa palveluiden kehittämistyöstä menee sisällöiden kehittämiseen ja palveluiden toteuttamiseen. Myyntityö ja varsinkin uusien asiakkaiden kontaktoiminen on mielestäni haastavaa, mutta siihen auttaa, jos tuntee myytävän tuotteen hyvin ja jakaa sekä tuotteen, että ostajan arvot. Parvinen puhuu tunneälystä, joka määritellään kyvyksi käyttää tunteita ja tunteisiin perustuvia argumentteja vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi ja siinä onnistumiseksi. Tunneäly on Parvisen mukaan myyntityössä tärkeää sekä asiakkaiden hankkimisessa ja pitämisessä. (Parvinen 2013, 116.) Olen itse huomannut, että empaattisuudesta on kulttuuristen hyvinvointipalveluiden myynnissä hyötyä.

Parvisen mukaan myynnin parissa työskentelevät voivat kärsiä niin sanotusta myyntikammosta. He kokevat myyntityön epämiellyttävänä ja ahdistavana ja välttelevät

uusien asiakkaiden kontaktointia. Taustalla voi olla pelko torjutuksi tulemisesta kaupanteon yhteydessä. Parvisen mukaan ongelma on yleinen ja jopa 40 % myyjistä kärsii myyntikammosta uransa jossakin vaiheessa. Myyntikammo koostuu neljästä osa-alueesta: huonosta itsetunnosta, asiakkaan kuvitellusta negatiivisesta arvios-  
ta myyjästä, fysiologisista oireista kuten punastelu tai hikoilu ja suojaavista toimen-  
piteistä kuten katsekontaktin välttely tai käsien hypistely. Vastaavaa kammoa löytyy  
myös muista ammateista, joissa tuntemattomiin ihmisiin täytyy ottaa rohkeasti kon-  
taktia ja saada heidät vakuuttumaan asiasta. Parvisen mukaan myyntikammosta voi  
kuitenkin päästä eroon, jos ongelma tiedostetaan. (Parvinen 2013, 107-108.)

Myyntityö vaatii siis hyvää ihmistuntemusta ja – ymmärrystä. Myyjällä pitää olla re-  
surseja, kiinnostusta ja taitoja, jotta myyntityötä voi menestyksellisesti tehdä.

### 5.3.3 Mikä kolahtaa?

Tarinalähtöisen palvelumuotoilun edelläkävijä Anne Kalliomäki (2014) tuo myynnin  
ja markkinoinnin haasteisiin ratkaisuja kirjassaan *Tarinallistaminen, Palvelukoke-  
muksen punainen lanka*. Kalliomäki toteaa, että tiedollisen sisällön ja aktiivisen  
asiakaspalvelun lisäksi asiakkaille on tarjottava entistä enemmän kiehtovia koke-  
muksia, pelillisyyttä, yllätyksiä, viihtymistä ja uusia oivalluksia. Kalliomäen mukaan  
leikkimielisyys ja tarinallisuus ovat nykyajan bisnestä. Tarinan avulla myynnistä  
tehdään myös yritykselle itselleen hauskaa. (Kalliomäki 2014, 13, 36.)

Tarinallisessa palvelumuotoilussa eli tarinallistamisessa on kyse erottautumisesta.  
Erottuminen on yksi tärkeimmistä seikoista bisneksessä. Tarinallistamisen kautta  
erottaudutaan ja luodaan kilpailuetua. Kalliomäen mukaansa tarinan kautta myyn-  
tiin saadaan leikkimielisyyttä ja hauskuutta ja tarinallistaminen madaltaa ostokyn-  
nystä. Tarina antaa yritykselle persoonallisen leiman, brändin. Kokemus jää asiak-  
kaan mieleen ja palvelua on helpompi suositella myös muille. Tarina helpottaa  
myyntiprosessia ja valitun asiakasryhmän tavoittamista. Tarina tulisi rakentaa niin,  
että asiakas on aktiivisesti päähenkilön roolissa ratkaisemassa jotakin ongelmaa.  
(Kalliomäki 2014, 15, 34.)

Kulttuurilliset hyvinvointipalvelut ovat täynnä tarinoita, joiden avulla voidaan myydä. Olen itse huomannut, että juuri loppukäyttäjäasiakastarinat kiinnostavat ja herättävät tunteita. Esittelytilaisuudessa kerrottu tarina vanhuksesta on saanut ihmiset herkistymään ja pyyhkimään silmäkulmia. Tarinat koskettavat ja niillä myös lisätään myyntiä. Myös kuvat kertovat tarinaa eri tavalla, kuin kirjoitettu teksti. Oma huomioni on, että kuvien avulla voidaan kertoa kokemuksellisemmin palveluista. Yksi kuva tanssijasta työskentelemässä vanhuksen kanssa kertoo kohtaamisesta, läheisyydestä ja tunnelmasta paljon enemmän, kuin muutama riviä tekstiä.

Yksilöllistyminen on ajan megatrendi. Parvisen (2013) mukaan voidaan puhua hedonistisen ostokulttuurin noususta. Terveitä, aikuisia ja moderneja hedonisteja leimaa pyrkimys henkilökohtaiseen elämänhallintaan, sinnikkyys, tunne siitä että he elävät täyttä elämää. Monet modernit hedonistit ajattelevat tajunneensa elämästä jotain enemmän kuin maallista mammonaa keräävät, uraorientoituneet ja pätemisentarpeiset ihmiset. Helppous, miellyttävyys, nautinnollisuus, elämyksellisyys, kokemuksellisuus, ihmiskontakti, tuttavallisuus, aistillisuus, seikkailu, kutkuttavuus ja seksikkyyys ovat tutkimuksen mukaan hedonistimyynnin ja -markkinoinnin avainsanoja. Tärkeintä on ymmärtää, että hedonistille tärkeintä on nauttia ostoprosessista. Hedonisti ostaa sen mikä ”kolahtaa” ja kolahtaminen voi tapahtua nopeasti tai hitaasti. Hedonistinen ostokäyttäytyminen on Parvisen mukaan laajenemassa ja tulee näin huomioida tulevaisuuden markkinointia ja myyntiä suunniteltaessa. (Parvinen 2013, 167-170.)

Parvisen (2013) mukaan ihmiset katsovat yhä tarkemmin tuotteen lisäksi keneltä ostavat. He ovat huolissaan siitä, mitä ostaminen heistä ihmisinä kertoo. He myös aistivat onko yrityksen markkinointi aidon tuntuista ja sopiiko se yhteen yrityksen imagon kanssa. Tästä asiakkaan, myyjän ja tilan välisestä yhteensopivuudesta Parviainen käyttää termiä asiakasyhteensopivuus eli costumer fit. Asiakasyhteensopivuudella on selkeä merkitys asenteiden muodostamiseen ja ostokäyttäytymiseen. Ihmisillä on vahva halu kannattaa jotakuta, tai he haluavat kuulua yhteen yrityksen, tai tuotteen kanssa. Tätä fit- ajattelua voidaan suoraan soveltaa myyntipsykologiassa. (Parvinen 2013, 90.) Samasta asiasta, mutta toisesta näkökulmasta puhuu myös Kalliomäki kirjassaan. Hänen mukaansa tarinallistamisen prosessin ydin on identiteetti, joka koostuu arvoista, osaamisesta ja visiosta. Tarina tuo syvyyttä ja

korostaa niitä arvoja, joita yritys palveluillaan haluaa asiakkaille tuottaa. Tarinan avulla synnytetään ilmiöitä ja löydetään oma heimo ja sitoutetaan asiakas. (Kalliomäki 2014, 14-15.)

Parvisen ja Kalliomäen esiin nostama yhteensopivuus ja arvot on mielestäni tärkeitä huomioida, kun myydään hyvinvointipalveluja. Lehikoisen mukaan vastuullisuus ja eettisyys ovat hyvinvointia rakentavia periaatteita yhdistysten toiminnassa ja eettisesti kestävän ajattelun tulee olla palvelujen tuottajilla sisäistettynä läpi palvelupolun. Myös asiakkaalla on Lehikoisen mukaan oikeus tietää, mitä ideologiaa hyvinvoinnin kylkiäisenä tarjotaan, ja hän perään kuuluttaakin hyvinvointipalveluja ohjaavien arvojen, periaatteiden, tiedon ja uskomusten vaatimista näkyväksi osaksi palveluiden kuvauksia. (Lehikoinen 2010, 279-282.)

#### 5.3.4 Hyviä käytäntöjä benchmarkingin avulla

Valitsin vertailukehittämiskohteeksi tamperelaisen kulttuuriosuuskunta Uulun. Uulu on vuonna 2003 perustettu työosuuskunta, jossa on tällä hetkellä seitsemän etnomusikologijäsentä. Valitsin Uulun kohteeksi, koska he ovat esimerkillisesti toteuttaneet palvelutuotteidensa myyntiä. Lisäksi Uulun koko, arvot ja palvelutarjooma ovat verrattavissa Läntiseen tanssin aluekeskuksen vastaaviin. Vierailin Tampereella Uulun toimitiloissa kesäkuun alussa ja haastattelin Uulun perustajajäsentä ja koulutuspalveluiden johtaja Henna Leisiötä.

Kulttuuriosuuskunta Uulun perimmäiset arvot kumpuavat etnomusikologiasta. He pyrkivät työssään painottamaan erityisesti sellaisia musiikkikulttuureita, joissa vanha kulttuurisidonnaisuus yhä näkyy: musiikkiin vaikuttaa siis säveltäjä ja esittäjä sekä heidän kulttuuriensa arvot, historia, maantiede, uskonto ja moni muu asia. Ulkoeurooppalaiset musiikkikulttuurit sekä oma perinnemusiikkimme ovat ne, joiden varassa yritys varsinaisesti toimii, mutta eivät sulje pois mitään muutakaan musiikin lajia. Yksi Uulun tärkeistä arvoista on alusta asti ollut aitous. Lisäksi Uulu pyrkii kaupankäynnissään reiluuteen, suhtautuu asiakkaisiin arvostavasti ja pyrkii tarjoamaan heille juuri oikeanlaista palvelua. (Kulttuuriosuuskunta Uulu 2014.)

Uulu on keskisuuri osuuskuntamuotoinen yritys, joka on kaksinkertaistanut liikevaihtonsa toimintansa aikana. Tuloista noin 70 % tulee palvelumyynnistä. Vuonna 2012 Uululla oli 650 tapahtumaa, jotka työllistivät 2,5 henkilöä täysipäiväisesti. Näiden lisäksi tehtiin talkootyötä ja palkattiin työllistämistukien kautta. Uululla on valtakunnallinen asiakaskunta ja palvelutarjoomassa heillä on konsertteja ja erilaisia työpajoja. Lisäksi tuloja tulee soitinmyynnistä ja äänitysstudiosta. Leisiö perustelee Uulun menestystarinan salaisuuksia sillä, että yritys perustettiin otolliseen rakoon ja että heillä on ollut onnea.(Leisiö 2014.)

Henna Leisiö kertoi, että Uulussa myyntiä tekee pääsääntöisesti yksi työntekijä 25 %:sti ja lisäksi osa uululaisista tekee myyntityötä provisiopalkkaisesti. Leisiö tunnustaa, että myynti on joskus vaikeaa. Myynti vaatii usein henkilökohtaista kontaktia, joskus jopa kolme asiakaskäyntiä ja demonstraatioita onnistuakseen. Varsinkin Uulun alun myyntionnistumisien takana oli Leisiön mukaan jäsenten hyvät suhteet ja kontaktit.(Leisiö 2014.)

Uulu ei ole koskaan käyttänyt myyntityössä ulkopuolista myyjää ja Leisiö onkin epäileväinen sen suhteen pystyisikö ulkopuolinen myyjä edes myymään heidän moninaisia tuotteitaan. Sama asia tuli ilmi HINTA-hankkeen selvityksessä, jossa osa vastaajista epäili, kuinka ulkopuolinen taho pystyy omaksumaan toimijoiden palvelusällöt tarpeeksi hyvin pystyäkseen myymään niitä (Honkanen ym. 2014, 16). Uululla on vakituisia asiakkaista muun muassa Tampereen kaupungin Taidekaari ja sen lisäksi kontaktoidaan mahdollisia asiakkaita, kuten kouluja ja päiväkoteja suoramyyntillä. Tällä hetkellä Uulu on jo niin tunnettu, että asiakkaat osaavat tiedustella palveluja heitä suoraankin. (Leisiö 2014.)

Uulu tekee työtä asiakaslähtöisesti ja Leisiö kertoo, että tuotteistetusta työpajasta noin puolet pystytään monistamaan eri asiakkaille ja puolet työpajasta räätälöidään asiakkaan mukaan. Asiakkaita ovat sekä ostava taho, että loppukäyttäjä, jotka molemmat huomioidaan tuotteistamisessa. Uulun erityisyys on sekä vahvuus, että heikkous. Leisiö kertoo, että vieläkin esimerkiksi yritysasiakkaille Uulun toiminta on liian erikoista ja myyntityö yrityksiin vaatiin moninkertaisia ponnistuksia verrattuna kuntiin tai muihin organisaatioihin. Uulun menestyksen salaisuus piilee kuitenkin myös sen erityisyydessä. Yrityksessä toimii alansa huippuja, jotka takaavat palve-

luiden laadun. Yrityksellä on myös intohimoa, rohkeutta ja tavoitteita oman toiminnan kehittämiseen. (Leisiö 2014.)

Myyntimenestykseen vaikuttaa Parvisen (2013) mukaan ajoitus ja henki. Leisiö myöntää, että he perustivat osuuskunnan hyvään aikaan, ajoitus oli oikea. Samoin koen, että Uulun henki on hyvä. Parvisen mukaan myynti – ja markkinahenkisyydessä on kyse oikeanlaisesta ”tekemisen meiningistä”. Se on kykyä saada enemmän irti samoista objektiivisesti mitattavista asioista kuten tiedosta, osaamisesta ja resursseista, ymmärrystä ja hyväksyntää siitä, mitä organisaatio tavoittelee ja kykyä saada aikaan sitä, mitä tavoitellaan, saada aikaan tuloksia. Myynti- ja markkinahenkisyyttä on niin yksilö, kun organisaatio tasolla. (Parvinen 2013, 119-120.)

Vertailukehittäminen vahvisti omaa käsitystäni siitä, että kulttuurilliset palvelut ovat erityisiä ja siksi vaikeasti ymmärrettäviä ja että myyntityötä pitää tehdä henkilökohteisesti ja asiakaslähtöisesti. Läntisen tanssin aluekeskuksen tapaan myös Uulu on kehittänyt toimintaansa ja palvelujaan projekteissa ja jatkanut tuotteiden myyntiä hankkeiden jälkeen. Näen paljon yhtäläisyyksiä Läntisen tanssin aluekeskuksen ja Uulun palvelutoiminnassa muutenkin. Molemmilla on yhden taidemuodon kapea ja erityinen palvelusisältö. Yhtäläistä on lisäksi ammattilaisuus ja toiminnan volyyymi. Se, että Uulu on osuuskunta ja Läntinen tanssin aluekeskus yhdistys, on merkittävä ero. Leisiön mukaan Uululaisille oli alusta asti selvää, että he perustavat osuuskunnan, ei yhdistystä. Muutamia kertoja on Uulussa keskusteltu osuuskunnan muuttamista osakeyhtiöksi, mutta toistaiseksi siihen ei ole ollut pääomaa eikä arvoihin sopivaa perustetta. Uulu on yritys, jolla on selkeä palvelutarjooma ja nimi, joka jää mieleen. Selkeä palvelutarjooma näkyy yrityksen viestinnässä niin verkkosivuilla, kuin yrityksen työntekijöiden puheessa.

Läntisen tanssin aluekeskuksen haasteita ovat yhdistysmuodon mukainen moninainen toiminta ja asiakaskunta. Palvelutoiminta ja palvelumarkkinointi ovat vain osa yhdistyksen toimintaa ja siksi viestintä on jakautunutta. Lisäksi yhdistyksen pitkä ja epämääräinen nimi ei edesauta sen muistamista ja aiheuttaa joskus koomisiakin virheitä. Palvelutoiminnan kehittämisessä aluekeskuksen olisi hyvä ottaa esimerkiksi Uulun tapaisesta esimerkistä ja luoda toiminnalleen selkeät rajat. Lisäksi palvelu-



toiminta tulisi viestinnällisesti erottaa muusta toiminnasta. Ehdottaisin, myös lyhyemmän, mieleen jäävän nimen vaihtoa markkinoinnin ja myynnin tueksi.

### 5.3.5 Ostajan ääni

Haastattelin Turun Lähimmäispalveluyhdistys ry:n ylläpitämän Kotikunnaan projektikoordinaattori Helena Norokalliota, Turun ja Kaarinan seurakuntayhtymän kasvatustasian keskuksen lapsityön johtaja Mirkka Torppaa, Turun vapaa-aikatoimialan alaista lasten ja perheiden toimintakeskus Seikkailupuiston tuottaja Minna Heiniötä ja Muistiluotsi yhdistyksen muistineuvoja Leeni Erikssonia.

Kysyin haastateltavilta millaisia kulttuurillisia palveluita he ovat ostaneet, mihin tarpeeseen ja millä perusteella ovat tehneet valintansa (liite 1). Lisäksi tiedustelin, miten he jatkossa haluaisivat tiedon palveluista. Palvelun laatu on olennainen osa palvelunmarkkinointia (Grönroos 2010, 142) ja kaikki haastateltavatkin nostivat sen jollakin tavalla esiin. Pyysin myös haastateltavia valitsemaan heille kolme tärkeintä koetun laadun kymmenestä osatekijästä.

Kaikki haastateltavat tai heidän edustamansa organisaatio ostaa kulttuurillisia palveluita kuten esityksiä ja ohjaajapalveluita ja tarjoavat niitä edelleen asiakkailleen kuten lapsille, vanhuksille ja muistisairaille. Kaikilla haastateltavilla on omaa palvelutoimintaa, mutta se koettiin joskus riittämättömäksi tai siihen kaivattiin monipuolistamista ostettujen palveluiden avulla. Lisäksi toivottiin vaihtelua ja uusia elämyksiä asiakkaille. Myös erityystaidoille oli tarvetta ja asiakkaan osallistumiseen kaivattiin apua.

Haastateltavat olivat ostaneet kulttuurisia palveluita melko satunnaisesti erilaisilta tahoilta, organisaatioilta ja taiteilijoilta. Joitakin yhteistyökumppanuuksia on vuosien aikana syntynyt ja heiltä osataan kysyä myös tarjouksia. Organisaatiot toimivat myös erilaisissa verkostoissa, joiden kautta he kuulevat hyvistä tuotteista ja luotettavista toimijoista. Lisäksi he tarttuvat joskus houkutteleviin suoramainontatarjouksiin. Nämä tavat olivat myös koettu toimiviksi kanaviksi saada tietoa palveluista. Norokallio kaipasi myös internetsivustoa, jolla olisi palvelut yhteisesti tarjolla. Sivusto voisi Norokallion mukaan laajentaa tai korvata Taideapteekin tarjonnan. Norokal-

lio vastaa tällä hetkellä Turun Taideapteekki projektista, jonka kautta tarjotaan ikääntyville osallistavia taide-elämyksiä Turun kaupungin, Turku Energian ja af Ursinin rahaston tuella. (Kotikunnas 2014).

Kaikki haastateltavat korostivat oman toiminnan arvoja ja ideologiaa, jotka määrittävät tarkasti, millaista toimintaa he ostaessaan valitsevat. Lisäksi ostettavan palvelun sisällön pitää soveltua heidän asiakkailleen. Ostopäätökseen vaikuttavat lisäksi laatu, referenssit, tekijöiden ammattilaisuus ja hinta. Mirkka Torppa perustelee laadun merkitystä sillä, että heidän toiminnan perusarji on jo laadukasta ja asiakkaat osaavat odottaa sitä, siksi ostettavan toiminnan pitää olla myös laadukasta.

Jaoin laadun kymmeneen osa-alueeseen (Grönroos, 2010, 114-115); luotettavuus, reagointi alttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen, fyysinen ympäristö. Näistä annoin haastateltavien valita kolme tärkeintä. Kaikki haastateltavat valitsivat osatekijöistä asiakkaan tuntemisen ja ymmärtämisen ja lähes kaikki luotettavuuden. Lisäksi listalta nousivat pätevyys, turvallisuus ja uskottavuus. Haastateltavat korostivat asiakkaan tuntemista ja ymmärtämistä ja tarkoittivat sillä nimenomaan palvelun loppukäyttäjän ymmärtämistä. Leeni Eriksson kertoo, että Muistiluotsi toiminnassa muistiasiakkaalle on tärkeää tarjota palveluja, jotka ovat tarpeeksi yksinkertaisia ja kutsuvia, jotta muistiasiakas ymmärtää, "saa kiinni" ja rohkaistuu kokeilemaan.

Pidän erityisen tärkeänä huomiona, että kaikki ostavat tahot nostivat niin sanottujen loppukäyttäjän tuntemisen ja ymmärtämisen yhdeksi tärkeimmistä laadun osa-alueiksi. Tarjottavat palvelut pitää siis ensisijaisesti kohdentaa loppukäyttäjän tarpeisiin ja tuoda se myös selkeästi esiin markkinointiviestinnässä. Luotettavuus, pätevyys, uskottavuus ja turvallisuus pitää todentaa myös palvelutuotteiden markkinoinnissa esimerkiksi referenssien avulla.

Lounais-Suomen taiteen edistämiskeskuksen taidekoordinaattori Anna-Mari Rosenlöf on selvittänyt erityisesti vanhuksille suunnattujen hyvinvointipalveluiden myyntiä ja ostamista Rakenteita ratkomassa-hankkeessa. Rosenlöfin mukaan palveluiden myynti on haasteellista, mutta kun tuotteita on onnistuttu myymään, ostajana toimii useimmiten yhdistyspohjainen vanhuspalveluyksikkö. Ostajan taustalla on usein

yksikön johtajan tai muun ostopäätöksistä vastaavan henkilön oma kulttuuriharrastus tai muu erityinen kiinnostus asiaan. Kaupunkien vanhuspalvelut ostavat kulttuurillisia hyvinvointipalveluita vielä melko nihkeästi. Tosin joissakin kaupungeissa on hyviä ja vakiintuneita ostokäytänteitä kuten Jyväskylän Taideapteekki tai Espoon Kulttuuriketju. Jyväskylässä vuodesta 2009 lähtien toiminut Taideapteekki on kulttuuripalveluiden ja sosiaali- ja terveystalouden yhteistyössä tuottamaa kulttuuritarjontaa. Espoon kulttuuripalvelujen koordinoimaa Kulttuuriketju välittää taide- ja kulttuurielämyksiä espoolaisille vanhuksille ja hoitohenkilökunnalle hoitokodeissa, palvelutaloissa ja -keskuksissa. Kunnissa toimii myös kulttuurikoordinaattoreita, jotka ostavat palveluyksiköihin toimintaa. Tällaisista käytännöistä on Rosenlöfin mukaan ollut hyviä kokemuksia. (Rosenlöf 2014.)

Rosenlöfin mukaan sosiaali- ja terveystaloudella on usein varattuna jonkinlaista rahaa, jolla hyvinvointipalveluita voitaisiin ostaa, mutta usein julkisella puolella on epävarmuutta, mihin tällaisia rahoja voidaan käyttää. Kulttuurin puolella olevia määrärahoja taas käytetään kunnissa tehokkaasti myös hyvinvointipalveluiden ostamiseen. (Rosenlöf 2014.)

Rosenlöfin mukaan palveluiden myyjät uskovat erilaisiin internetpohjaisiin kulttuuriportaaleihin, joissa hyvinvointipalveluita olisi tarjolla, mutta sosiaali- ja terveystalouden väki taas ei. He toivovat aitoa asiakaslähtöistä yhteistyötä. Rosenlöf toivoo, että Sosiaali- ja terveyshallinnon uudistus edistäisi palveluiden ostokulttuuria. Vanhuksille suunnattujen hyvinvointipalveluiden lisäksi Rosenlöf näkee tulevaisuuden tarpeita myös henkilökunnan työhyvinvoinnissa, työyhteisöjen sisäisessä vuorovaikutuksessa ja muutosjohtamisessa. (Rosenlöf 2014.)

Rosenlöfin haastattelu vahvisti omaa kokemustani siitä, että kulttuurihyvinvointituotteita ostavat kolmannen sektorin toimijat. Siksi myös opinnäytetyöni casenä toimivan uuden taidelähtöisen työpajatuoteperheen markkinointi ja myynti kohdentuu ensisijaisesti kolmannen sektorin toimijoille. Tavoitteena on lisäksi pyrkiä kuntayhteistyössä mukaan vakiintuneisiin ostokäytänteisiin kuten koulujen kulttuuripolkutoimintaan.

## 6 Tuotteistaminen ja hyvinvointilupauksellinen työpajatuoteperhe

Kehittämishankkeeni sisälsi kolmen uuden tanssitaidelähtöisen työpajan kehittämisen yhdeksi tuoteperheeksi ja saattamisen sen myytävään muotoon. Toisin sanoin tuotteistan uuden taidelähtöisen hyvinvointipalvelun. Tuotteistamisajatus perustuu tavoitteeseen paketoida tuote sellaiseen muotoon, että asiakkaan on helppo se käsitellä ja ostaa. Sen avulla tuotteelle rakentuu kokonaisuus, josta asiakas on valmis maksamaan. (Simula, Lehtimäki, Salo, Malinen, 2009, 21.)

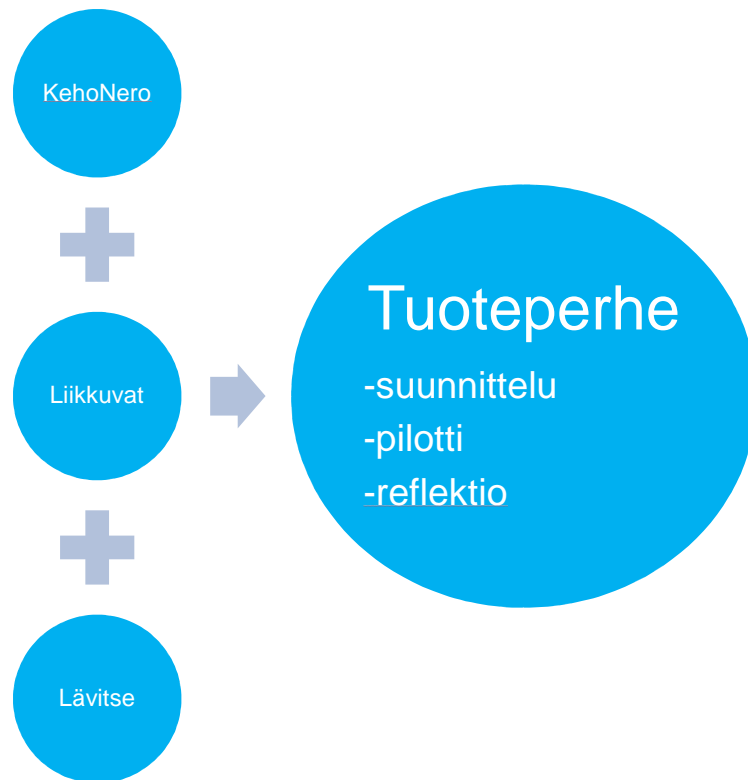
Tuotteistaminen voidaan jakaa sekä sisäiseen, että ulkoiseen tuotteistamiseen. Tuotteistamisen tavoitteena on vähentää yrityksen kustannuksia ja tehostaa sisäistä toimintaa. Sisäinen tuotteistaminen on kykyä systematisoida, yhtenäistää ja tehostaa niitä toimintatapoja ja prosesseja, joilla yritys suunnittelee, valmistaa ja markkinoi tuotteitaan. Sisäisessä tuotteistamisessa suunnitellaan, määritellään ja rakennetaan tuote ja tuotanto. Lisäksi hankitaan luvat, sertifiointit ja laadunvarmistusmenetelmät. Ulkoinen tuotteistaminen edesauttaa mahdollisuutta myydä. Ulkoisessa tuotteistuksessa keskitytään tuotteen ulospäin näkyviin asioihin kuten nimi, brändi, myyntikanavat, mainokset, käyttöoppaat, hinnoittelu, pakkaus, logistiikka. (Simula ym., 2009, 28, 35.)

Tuotteistamisen hyötyjä on organisaation kannalta muun muassa pienentää kustannuksia, helpottaa työtehtävien määrittelyä ja optimointia, auttaa johtajuutta, kehittää asiantuntijuutta ja luo uusia mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille. Halu palvella asiakasta on äärimmillään räätälöintiä jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti. Räätälöinti on kallista ja liiketaloudellisesti vaikea saada kannattavaksi ja siksi tuotteistamisessa on hyvä miettiä, onko olemassa jokin yhteinen tekijä kaikissa tuotteissa tai voidaanko luoda jotain yhteisiä alustoja tai rakenteita. (Simula ym. 2009, 28, 30.)

## 6.1 Hyvinvointilupauksellinen työpajatuoteperhe

Läntisen tanssin aluekeskuksen toimintasuunnitelman ohjeistuksen mukaan lähdin työpajojen tuotteistamisessa liikkeelle kolmesta kohderyhmästä; lapsista, nuorista ja ikääntyvistä. Olen työssäni tutustunut palvelumuotoiluun ja käytin sitä kokemusta tuotteistamisprosessissa. Palvelupolku rakentuu asioista, joihin asiakas törmää, kun hän käyttää palvelua tai tuotetta. Siihen kuuluvat oman toiminnan muun muassa yrityksen valikoiman, verkkosivujen, palvelukäytöksen ja kielitaidon lisäksi ympäristö ja vuodenajat. Palvelumuotoilulla parannetaan palvelupolkuja, niin että ne vastaavat paremmin asiakkaan toiveita ja omia voimavaroja. Lisäksi edistetään kestävää kehitystä. (Kasvunvara-työkaluja parempaan palveluun, 2012, 6.)

Kolmesta kehitettävästä työpajasta; KehoNero, Liikkuvat ja Lävitse oli tavoitteena tuotteistaa tuoteperhe. Jokainen työpaja kuitenkin kehitettiin itsenäisesti omien tuotekehitysvaiheiden; konseptoinnin, pilotoinnin ja lanseerauksen kautta. Samaa aikaa kehitimme myös työpajojen yhtenäistä rakennetta ja visuaalisuutta, joiden avulla työpajoista tehtiin tuoteperhe. Työpajojen kehitystyö ja pilotointi rahoitettiin pääasiallisesti hankerahalla ja kehitystyössä oli minun lisäksi mukana taiteilijat ja hanketahot.



Kuva 5. Oma kaavio, jossa visuaalisesti esitetty, kuinka yksittäisistä työpajoista tuoteistetaan tuoteperhe.

Yhdistyksessämme oli tarve kehittää Tanssikummi-toiminnalle edullisempi, lyhytkestoinen ja toistettava rinnakkaistuote. Alusta asti oli selkeää, että tuotteistamme myytävää ja monistettavaa laadukasta tuotetta, jonka sisällön pääpaino on loppukäyttäjässä, mutta jossa huomioidaan myös maksajan/tilaajan tarve. Pilotointi vaiheessa tämä tarkoitti lähinnä hankkeen tarvetta.

Toimintatutkimukseen ja palvelumuotoilun näkökulmaan kuuluu oleellisesti yhteissuunnittelu. Kokosin kuuden taiteilijan ryhmän ja siirsin Tanssikummi-toiminnasta tutun koulutusrakenteen työpajatoimintaan. Työpajatoiminnan kehittämisen mestareiksi ja kisälleiksi valikoitui taiteilijoita heidän oman kiinnostuksen mukaan. Kolmen työpajan kehittämistiimit työskentelivät tiimeittäin ja yhdessä suunnitellen työpajojen sisältöä ja rakenteita. Lisäksi työstimme työpajojen nimiä, hyvinvointilupauksia ja sisällönkuvauksia yhteisissä aivoriihissä. Taiteilijat myös suunnittelivat työasua ja markkinoinnin ilmettä yhdessä minun kanssa.

Taiteilijat ovat olleet tiiviisti mukana tuotteistamisprosessissa ja olen tietoisesti yrittänyt luoda oikeanlaista henkeä ja Parvisen mainitsemää tekemisen meininkiä (Parvinen 2013, 119-120). Yhteishengen lisäksi yhtenäisellä työasulla pyritään erottumaan kilpailijoista ja vahvistamaan tuotteen luotettavaa imagoa tasalaatuisena. Parvisen mukaan myynti- ja markkinahenkisyyden symboliikkaa ovat asiat, mitkä symboloivat sitä, millä ihminen saa itsestään enemmän irti ja muistuttaa tavoitteiden ymmärtämisestä ja hyväksymisestä. Näkyvimpiä symboleja ovat vaikutteiden ottaminen ryhmän muilta jäseniltä. Vaikutteita voi olla esimerkiksi oudot sanat, sanonnat tai samat vaatteet. Halailu ja kädenläpsytykset symboloivat myös markkinointihenkisyyttä. Firman vaatteet tai univormu voi myös olla toimiva symboli, jos työntekijät niin aidosti haluavat. (Parvinen 2013, 119-120.) Toivon, että yhteinen selkeä tavoite ja henki auttaa ja motivoi myös markkinoinnissa.



Kuva 6. Kuvassa tanssitaiteilijat Jennifer Joffs, Annastiina Saastamoinen ja Saara Annala työpajaohjaajan työvaatteissa (Campomanes 2014)

Työpajatiimien taiteilijoista ja Tanssikummeista, jotka ovat osaksi samoja taiteilijoita, muodostettiin keväällä 2014 myös niin sanottu hyvinvointitiimi. Tiimi kokoontuu säännöllisesti ja hyvinvointitiimin tapaamisiin osallistuvat myös Läntisen tanssin

aluekeskuksen tuottaja ja toiminnanjohtaja. Tiimin luomisen jälkeen yhteistyöstä on tullut suunnitelmallisempaa ja tavoitteellista. Tiimin olemassa olo ja toiminta ovat taiteilijoille myös palkkio ja syy, miksi he haluavat työskennellä Läntisen tanssin aluekeskuksen välityksellä.

Taidelähtöisen hyvinvointilupauksellisen työpajan ydinpalvelu on liikkeellinen monistettavissa oleva työpaja, jolla on määrätty sisältö, rakenne ja hinta. Hinnan perusteena ovat taiteilijan todelliset palkkakulut ja sen päälle lasketut tuotannolliset kulut. Palvelun hinta on mielestäni erittäin kilpailukykyinen.

Työpajoissa hyödynnetään luovan tanssin menetelmiä. Luovalla tanssilla tarkoitetaan kommunikointia liikkeen avulla. Se on vapaata liikettä, jossa ei ole sääntöjä. Luovan tanssin perustana pidetään niin sanottua luonnollista liikettä, joka kumpuaa tekijän omasta sisäisestä maailmasta eikä ole sidoksissa mihinkään tiettyyn tanssilajiin tai tekniikkaan. (Viitala 1998, 17,19.)

Innovoin työpajoihin niin sanotut hyvinvointilupaukset ja niiden sanamuotoja mietittiin tarkasti hyvinvointitiimin aivoriihissä. Hyvinvointilupaukset liitetään työpajan nimen lisäksi ja niiden tavoitteena on avata työpajan sisältöä. Hyvinvointilupauksissa nostetaan esiin arvoja ja toivon, että niiden avulla asiakas voi tuntea yhteensovittuvuutta, Parvisen esittämää (2013) *costumer fit*:ä tai Kalliomäen (2014) heimolaisuutta. Hyvinvointilupauksia voidaan pitää myös palvelu- tai laatulupauksena.

Ydinpalvelun lisäksi tuote sisältää sitä tukevat rakenteet kuten hyvinvointitiimin ja sen sisällä toimivan mestari-kisälli - koulutusohjelman ja Lehikoisen esiin nostamat laatuun ja eettiseen vastuullisuuteen kuuluvat työntekijöiden osaamisesta, jaksamisesta ja työnohjauksesta huolehtiminen. HINTA-hankkeen oppimisprosessi kannusti kokeilemaan erityisesti soveltavan sirkuksen hyviä käytäntöjä ja malleja myös tanssin puolella. Vaikuttava sirkus hankkeen julkaisussa *Opas sirkuksen hyvinvointivaikutusten tutkimiseen* (2013) esitellään vaikutustutkimusta ja fiilismittareita. Otimme työpajaohjaajille käyttöön yksinkertaisen fiilismittarimalli, jossa hymynaamojen avulla arvioidaan heidän mielialaansa. Lisäksi taiteilijat merkitsevät työkalenteleihinsa muita omaan työhyvinvointiin liittyviä asioita ja näitä muistiinpanoja käytetään hyväksi työnohjauksessa.



Työpajatuotteen piilopalveluita ovat välittäjäorganisaation toimesta toteuttavista palveluista muun muassa laskutus, dokumentointi, palaute- ja reklamaatiojärjestelmä. Oppimisprosessista toinen käytäntöön jäänyt työkalu on luennoitsija palvelumuotoilija Juha Ruuskan esittelemä *Kasvunvara, työkaluja parempaan palveluun* (2012) kirja. Olen käyttänyt työkirjaa apuna työpajojen tuotteistamisprosessissa ja todennut, että kirjan sivulla 28–29 esitelty kokemuskartta toimii hyvin palautteen keräämiseen asiakkailta. Kokemuskartta on visuaalinen ja mielestäni tavallista kyselykaavaketta houkuttelevampi tapa kysyä hyvistä ja huonoista kokemuksista. Lisäksi karttaan saa laittaa ajatuksia, ensivaikutelman ja kehitysideoita. Karttaan saa myös kirjata, kenelle työpajaa jatkossa suosittelet ja siihen voi lisätä muilta kuultuja asioita. Testasimme kokemuskarttaa ToLiVa-hankkeessa ja Lävitse-työpajan lanseerauspilotissa. Kokeilun perusteella kartta toimi hyvin varsinkin kasvattajien kohdalla.

Markkinointiviestinnän kohderyhmänä ovat ensisijaisesti alueelliset organisaatiot ja kunnat, mutta myös yritykset. Tulen esittelemään toimintaamme erilaisissa tapahtumissa ja markkinoimaan ja myymään tuotetta myynninedistämistilaisuuksissa ja asiakaskäynneillä. Näitä varten tarvitaan perinteisiä paperiesitteitä. Tuoteperheestä tehtiin jokaisesta oma printtiesite ja sen lisäksi sähköinen PDF- muotoinen esite. Kuvasimme taiteilijoiden ja valokuvaukseen suostuvien mallien kanssa markkinointimateriaalia. Markkinointikuvat ovat lavastettuja dokumenttikuvia työpajoista ja näin informatiivisia ja todellisuutta vastaavia. Kuvien tunnelma pyrittiin luomaan rennoksi, positiiviseksi ja helposti lähestyttäväksi. Malleina toimivat perheenjäsenet ja Lätisen tanssin aluekeskuksen yleisötyöryhmä niin sanotut Lavasoturit. Käytin malleja kuvauksessa tekijänoikeussäädösten takia. Toimin itse valokuvaajana ja näillä toimenpiteillä varmistin, että organisaatiollani on täydet oikeudet kuviin ja niiden käyttöön.



Kuva 7. Lävitse-työpajan markkinointikuva (Campomanes 2014)

Työpajojen nimillä pyrittiin kertomaan sisällöistä ja kiinnostavuutta haluttiin herättää nimen sisällä olevalla pienellä sanallisella tai visuaalisella leikillä. Esitteiden tekstejä hion keväällä taiteilijoiden avustuksella ja niissä pyrittiin tiiviiseen selkokieliseen versioon. Tekstit käännettiin myös ruotsinkielelle. Lopullisen esitteiden markkinointi-ilmeen loi mainostoimistomme. Mainostoimiston fuusioitumisen ja muuton aiheuttamasta töiden ruuhkautumisista johtuen tuoteperheen esitteitä tehtiin vasta syksyllä 2014.



Kuva 8. Työpajojen nimet niiden visuaalisessa muodossa.

Markkinointimateriaalien viivästyemisestä johtuen myöskään työpajojen markkinointia ja myyntiä ei ole päästy kunnolla tekemään. Tosin KehoNero-työpajan kohdalla tiedotusta ja markkinointia tehtiin TEHU-hankkeen julkaisun ja lanseeraustapahtuman kautta, joiden myötä saatiin kaksi työpajaa myytyä keväällä 2014. Kehittämishankkeessani kuitenkin muotoutui suunnitelma, miten markkinointia ja myyntiä tulisi tehdä. Mielestäni työpajatuoteperheen markkinointiviestintää tulisi tehdä tarinan vahvistamien myynninedistämistilaisuuksien, asiakastapaamisten ja suoramarkkinointiviestien kautta. Lisäksi markkinointiyhteistyön kautta voisimme saada lisäresursseja. Osuuskunta Uulun vertailukehittäminen ja teemahaastattelut vahvistivat omaa käsitystäni siitä, että kulttuurisia hyvinvointipalveluita myydään henkilökoh-taisen myyntitapaamisen tai demonstraatioiden kautta. Tarinat ja Parvisen esiin nostama asiakasyhteensopivuus eli costumer fit tulee huomioida myynnissä. Uskon, että demonstraatioiden kautta myyntitilaisuudesta saadaan tarinallinen, kokemuksellinen ja elämyksellinen. Suoramarkkinointia tullaan tekemään kuntien yhteyshenkilöille ja erilaisin erillisrahoituksin pyrimme aitoon yhteistyöhön kuntien ja muiden organisaatioiden kanssa. Kaarinan kaupungin kulttuurijohtaja Mikko Nortela jakaa kolmannen sektorin ja kunnan välisen palvelujen taloudellisen yhteistoiminnan viiteen osa-alueeseen: lahjoitus, avustus, yhteistyö, ostaminen, kilpailutus. Nortelan mukaan kunnan kannalta yhteistyö on kiinnostavin muoto ja hyvä tapa toimia. Yhteistyössä taloudellinen vastuu jaetaan ja käytännöistä sovitaan yhdessä. (Nortela 2014.)



Kuva 9. KehoNero-työpajan markkinointikuva (Campomanes 2014)

Seuraavassa esittelen kehittämishankkeessa tuotteistetut kolme työpajatuotetta KehoNero, Liikkuvat ja Lävitse nimiset työpajat sekä toimintatutkimuksen syklit Liikkuvat työpajassa.

#### 6.1.1 KehoNero, liikelähtöinen elämäntaitotyöpaja aivoterveysten ylläpitämiseksi

Tanssitaiteilija Jonna Aaltosen kehittämää KehoNero työpajakonseptia on kehitetty Pumppu-hankkeen TEHU-osahankkeessa vuosina 2013-2014. Työpajan kehittäminen aloitettiin jo ennen kehittämishankkeen alkua ja se onkin toiminut mallina muiden työpajaperheen työpajojen kehittämisessä. Turun Ammattikorkeakoulun luotsaamassa TEHUssa kehitetään alueellisia hyvinvointipalvelurakenteita kansalaislähtöisestä näkökulmasta ja rakennetaan hyvinvointipalveluista uusia palvelukonsepteja ja – tuotteita. Yksi TEHUn tavoitteista on luoda uudenlaisia, kolmannen sektorin käyttöön soveltuvia aivoterveystä ja muistin toimintaa edistäviä palvelumalleja julkisen sektorin tarjoamia palveluita täydentämään. Hankkeessa konseptoitiin ja mallinnettiin neljä taide- ja kulttuurilähtöistä palvelumallia yhteistyössä eri toimi-

joiden kanssa. Kehittämistoiminta suunnattiin 65–75-vuotiaille muistin toiminnasta ja muistin aktivoimisesta kiinnostuneille ihmisille. (Turun ammattikorkeakoulu 2014.)

KehoNero työpajan kehittäjänä toimi siis Jonna Aaltonen ja kisällleinä tanssitaiteilijat Jennifer Joffs ja Saara Annala. KehoNero pilotin suunnittelua tehtiin yhteistyössä TEHU-hankkeen Helena Malmivirran ja Suvi Kivelän kanssa. Pilottiin osallistuvilta saatiin palautetta, jota käytiin läpi sekä taiteilijoiden, että TEHU-hankkeen kanssa. Hankkeen kanssa myös reflektoitii pilottia ja sen tuloksia esitellään hankkeen julkaisussa *Taiteesta ja kulttuurista avaimia aivoterveysteen* (2014).

KehoNero on liikelähtöinen elämäntaitotyöpaja aivoterveysteen ylläpitämiseksi, jossa aktivoidaan ja stimuloidaan aivoja ja muistia luovan liikkumisen, tanssin ja luovan itseilmaisun harjoitteita hyväksi käyttäen: liikutaan, tanssitaan, nähdään, kuunnellaan, kohdataan, kannustetaan lempeästi rikkomaan rajoja ja tekemään toisin.



Kuva 10. Oma graafinen kuva KehoNero-työpajan tuotekehityksestä.

Tuotekehityksen kaksi ensimmäistä vaihetta konseptointi ja pilotointi tapahtuivat siis KehoNerossa ennen kehittämishankkeen alkua. Työpajaa tuotteistettiin kuitenkin yhteistyössä muiden tuoteperheen työpajojen kanssa kehittämishankkeessani. KehoNero työpaja ehdittiin lisäksi lanseerata demonstraatioiden avulla maaliskuussa *Mikä on kulttuurihyvinvoinnin tulevaisuus* -seminaarissa. Lisäksi kaksi työpajaa ostettiin keväällä 2014. Toinen ostetuista työpajoista toimi tavallaan myös myyninedistämispilottina, sillä se toteutettiin Turun Ammattikorkeakoulun Neuroliikkuja paikallistasolla – projektin yhteydessä, jossa paikalliset aivoterveysta kiinnostuneet organisaatiot ja toimijat saivat tutustua oman kokemuksen kautta KehoNero työpajaan.

Mielestäni Kehonero toimi hyvänä esimerkkinä onnistuneesta tuotekehityksestä. Kaikista tuotekehityksen vaiheista saatiin kokemuksen ja palautteen kautta tietoa, jota käytettiin hyväksi muiden työpajojen vastaavissa vaiheissa.

#### 6.1.2 Liikkuvat, mielikuvatyöpaja lapsen luovuuden ja myönteisen liikuntakokemuksen tukemiseksi

Lapsille suunnatun työpajan tarve oli tunnistettu Läntisessä tanssin aluekeskuksessa ja tanssitaiteilijat Kaisa Koulu ja Jennifer Joffs aloittivat työpajan sisällönsuunnittelun kanssani loppuvuonna 2013. Alustavan konseptin, lyhyen kuvauksen työpajan sisällöistä, avulla pääsimme tammikuussa 2014 mukaan Turun Ammattikorkeakoulun hallinnoimaan ToLiVa (Toimintakulttuurin liikunnallistaminen varhaiskasvatuksessa)- hankkeeseen, jossa keskityttiin toimintakulttuurin liikunnallistamiseen Turun kaupungin Itä-Turun alueen varhaiskasvatuksessa. Hanke ajoittui ihanteellisesti kehittämishankkeen aikatauluun ja toi lisäksi kaivattuja resursseja kehitystyöhön. Liikkuvat-työpajan kehittäjinä toimivat tanssitaiteilijat Kaisa Koulu ja Jennifer Joffs ja kisällinä tanssitaiteilijat Malwiina Heikkilä ja Annastiina Saastamoinen.



Kuva 11. Oma graafinen kuva Liikkuvat-työpajan tuotekehityksestä.

Konseptin suunnittelua jatkettiin yhteistyössä ToLiVa-hankkeen kanssa ja konseptia suunnattiin hankkeen tavoitteiden mukaiseksi. ToLiVa-hankkeen Outi Arvolan ja Johanna Kurtin kanssa suunnittelimme pilotointivaiheen kohderyhmiä ja aikatauluja. Tuotekehityksen toisessa vaiheessa ja toimintatutkimuksen toimeenpanovaiheessa maaliskuussa pilotoimme lasten tanssityöpajan ToLiVa-hankkeeseen osallistuvissa varhaiskasvatusyksiköissä. Maaliskuun pilotissa toteutimme yhteensä 15 työpajaa päiväkodeissa ja perhepäivähoidon ryhmissä. Osa työpajoista oli pitkäkestoisempia kolmen työpajan sarjoja ja osa kertaluontoisia. Työpajoihin osallistui noin 150 lasta ja he olivat 1-6 vuotiaita. Perhepäivähoidon työpajoihin osallistui myös hoitajat, kun taas päiväkotiryhmien työpajoissa hoitajat osallistuivat enimmäkseen katsojina. Työpajan rakenne muotoutui pilotin aikana ja taiteilijat pääsivät testaamaan erilaisia tehtäviä ja tarinoita lapsilla ja aikuisilla. Ryhmät olivat hyvin erikokoisia ja ikä-

kenteeltaan erilaisia, joten pilotissa kehittyi havainnoinnin ja kokemuksen kautta myös ikä- ja osallistujamäärän suositukset.



Kuva 12. Liikkuvat-työpajan markkinointikuva (Campomanes 2014)

Työpajojen jälkeen sain palautetta varhaiskasvatuksen aikuisilta. Saatu palaute oli tärkeää taiteilijoille ja tuki heidän työtään. Tuottajana en pyri vaikuttamaan taiteelliseen sisältöön ja palautteella hain omaan työhöni lähinnä vastauksia kenelle varhaiskasvatuksenväki työpajaa suosittelee jatkossa. Yleinen tyytyväisyys sisältöön vahvisti omaa näkemystäni siitä, että olemme kehittämässä oikeanlaista tuotetta. Pilotin jälkeen reflektoimme taiteilijoiden kanssa pilotin kautta opittua ja muotoilimme työpajaa sen mukaan. Pilotissa vahvistui palvelun sisältö, rakenne, kohde-ryhmät ja osallistujamäärä suositukset ja konseptista kehittyi tuote.

Hankkeen tavoitteiden mukaan halusimme Liikkuvat-työpajassa kannustaa lapsia myönteisiin liikuntakokemuksiin. Liikunnan lisäksi innostamme lapsia mielikuvitukseen ja luovuuteen. Luovan liikkeen ja tanssin avulla tuetaan lapsen sisäistä motivaatiota liikkua ilman suorituskeskeisyyttä. Lasten tanssityöpajan tavoitteita on



saada oma kokemus liikkeestä, kuulluksi ja nähdyksi tuleminen, toisen huomioiminen ja jakaminen ryhmässä. Lisäksi työpajassa rikotaan toiminnan kautta ryhmädynamiikkaa ja annetaan jokaisella ryhmässä tärkeä rooli niin, että hiljaisemmatkin lapset tulevat kuulluksi.

Tuotteen lanseeraus tehtiin demonstraatiolla ToLiVa-hankkeen loppuseminaarissa, huhtikuussa 2014, jossa Jennifer Joffs ohjasi kaksi avointa työpajaa. Kutsun vaihetta lanseeraukseksi, sillä toimme tuotteen julkisuuteen, vaikka se tehtiin hyvin pieni muotoisesti. Halusimme kertoa kasvattajille työpajan sisällöstä oman liikkeellisen kokemuksen kautta. Työpajoihin osallistui noin 30 henkilöä, enimmäkseen varhaiskasvatuksen ja muita hankkeeseen osallistuvien tahojen työntekijöitä.

#### 6.1.3 Lävitse, liikeilmaisun työpaja kohti vahvempaa minäkuvaa ja sosiaalisesti vastuullista käytöstä

Nuorten työpajaa olemme kehittäneet jo pitkään yhteistyössä tanssitaiteilija Annastiina Saastamoisen kanssa erilaisissa hankkeissa ja ryhmissä. Työpajasta oli siis olemassa kokemusta ennen kehittämishankkeeni alkua, mutta varsinainen tuotteistaminen aloitettiin kehittämishankkeessani yhdessä tuoteperheen muiden työpajojen kanssa. Työpajan kehittäjä toimi siis Annastiina Saastamoinen ja kisällinä tanssitaiteilijat Malwiina Heikkilä, Saara Annala ja Jennifer Joffs.



Kuva 13. Oma graafinen kuva Lävitse-työpajan tuotekehityksestä.

Työpajan sisältö pohjaa pääosin olemassa olevaan kokemukseen. Kävin tuotteistamisprosessissa läpi myös erilaisten nuorten kanssa työtä tekevien organisaatioiden nuoriso-ohjelmia ja strategioita muun muassa seurakunnan erityisnuorisotyön tavoitteet. Näiden pohjalta innovoin työpajan hyvinvointilupauksen. Sekä työpajan sisältö, että hyvinvointilupaus pohjaa pitkälti myös murrosiän kehittymistehtäviin, joita nuorisopsykiatri Veikko Aalbergin ja lastenlääkäri Martti Siimes (2007) määrittelevät näin: irrottautuminen lapsuuden vanhemmista ja liittyminen ikätovereihin, oman muuttuvan vartalon ja olemuksen hyväksyminen, virittyminen seksuaalisuuteen ja valmistautuminen seurusteluun ja parisuhteeseen, tunteiden ymmärtäminen ja vuorovaikutustaitojen harjaantuminen, sosiaalisesti vastuullisen käytöksen omaksuminen oman maailmankatsomuksen kehittäminen, valmistautuminen työ- ja perhe-elämään.(Aalberg, Siimes 2007.)

Työpajan lanseeraus ja tavallaan myös koko tuoteperheen pilotointi toteutettiin Turun kulttuuripolussa. Siitä kerron enemmän seuraavassa luvussa. Vaikka Lävitse-

työpajaa onkin pilotoitu ennen kehittämishankettani erilaisina versioina, se kuitenkin rakentui niin sisällöllisesti kuin rakenteeltaan vasta kehittämishankkeen kautta, joten nykyisessä muodossa työpaja pilotoitiin vasta lanseerauksen yhteydessä. Tämän työpajan kohdalla konseptoinnin ja pilotoinnin vaiheita on siis useita. Syksyllä koko tuoteperhe oli valmis yhtenäinen palvelutuote ja sama lanseerauspilotti toimi myös tuoteperheen pilottina ja toimintatutkimuksen uutena syklinä.

## 6.2 Palvelulanseerauspilotti

Lanseerauksella esitellään uusi tuote. Lanseerauksen tavoitteena on lisätä tietoutta tuotteesta ja kiinnostusta uutta tuotetta kohtaan sekä lisätä myyntiä. Ennen lanseerausta pitää organisaatiossa olla tuote ja koko toimitusketju kunnossa, jotta tuotetta pystytään toimittamaan lupauksen mukaan. (Simula ym. 2009, 72, 85.)

Yhtenä markkinoinnin tavoitteista oli saada hyvinvointilupaukselliset työpajat osaksi kunnan vakiintuneita ostokäytänteitä ja Lävitse-työpaja osaksi Turun kaupungin koululaisille suunnattua kulttuuripolkua. Suunnittelin lanseerauspilotin tämä tavoite mielessäni ja lanseerasin nuorille suunnatun Lävitse-työpajan Turun kulttuuripolussa. Hankerahoituksen turvin Lävitse-työpaja oli tarjolla 6. luokkalaisille ja yläkoululaisille lyhyen aikaa ilmaisena kokeiluna. Aika ja taloudellinen resurssi rajasivat maistiaistyoipajojen määrän ja hankerahoitus mahdollisti ilmaisen tarjonnan. Mikä oli hyvä ratkaisu, sillä pelkkä alennushinta ei olisi ehkä herättänyt niin paljon mielenkiintoa, mutta olisi aiheutunut paljon enemmän työtä laskutuksen ja rahaliikenteen takia. Toivon, että tällaisen maistiaisen eli demonstraation kautta koulut uskaltavat ensin kokeilla uutta ja erilaista palvelua, todeta sen hyväksi ja tulevaisuudessa tilata sitä lisää kulttuuripolkurahoituksellaan.

Kulttuuriosuuskunta Uulun vertailukehittäminen vahvisti oma näkemykseni, että kulttuurihyvinvointipalveluiden myyntiä tehdään juuri demonstraatioiden kautta. Lisäksi KehoNero ja Liikkuvat-työpajat lanseerattiin pienimuotoisesti keväällä 2014 demonstraatiolla ja niistä saadut positiiviset palautteet tukivat toimintaa. Grönroosin mukaan palveluiden markkinoinnissa pyrkimyksenä on saada asiakkaat käyttämään palveluprosesseja ja toteuttamaan prosesseja niin että he huomaavat, että

heidän prosesseissaan syntyy arvoa (Grönroos 2010, 82). Myös Parvinen ja Kalliomäki korostavat myynnin elämyksellisyyttä ja kokemuksellisuutta.

Lävitse-työpaja julkistettiin Kulttuuripolun Kulttuuripihat verkkosivuilla. Sen jälkeen maistiaistyöpajoista tiedotettiin koulujen kulttuuripolkuvastaaville ja rehtoreille. Lävitse-työpajan tilasi 9 koulua. Lähes kaikki työpajat toteutettiin kertaluontoisesti 45–90 minuuttia kerrallaan. Yhdessä koulussa toteutuksia oli kolme. Lähes kaikki tilaajat olivat erityisluokkia tai muuten erityisiä kuten maahanmuuttajapainotteisia tai ruotsinkielisiä. Lisäksi liikuntaryhmät tilasivat työpajaa. Toteutuksen jälkeen työpajaan osallistuvilta nuorilta ja opettajilta pyydettiin palautetta kokemuskartan avulla.

Lanseerauksen kautta saimme asiakaspalautteen lisäksi esiteltyä tuotteen potentiaalisille asiakkaille eli kouluille ja opettajille. Lanseeraus herätti mielenkiintoa ja erityistä oli, että juuri erityisluokat tai muuten erityiset ryhmät tilasivat tuotteen. Koen, että onnistuimme tavoittamaan juuri oikeat kohderyhmät kouluissa. Emme pyri kilpailemaan pedagogisen tanssitunnin kanssa, vaan tuomme markkinoille hyvinvointilähtöisen vaihtoehdon, joka mielestäni palvelee hyvin erityisryhmiä. Työpajan hyvinvointilupaus herätti opettajien mielenkiinnon ja he tunnistivat oppilaiden tarpeen työpajalle juuri sen kautta. Nähtäväksi jää, edistääkö tämä lanseerauspilotti työpajan myyntiä tulevaisuudessa.

Toteutimme pilotissa 12 työpajaa lyhyellä ajanjaksolla. Työpajojen tilaukset ja aikataulutus tehtiin sähköpostien ja puhelimen kautta. Huomion, että koska työpajojen organisointi vaatii useita kontakteja sekä tilaajiin, että taiteilijoihin, työ ruuhkautui ajoittain ja tuntui joskus itsestäni sekavalta. Purimme tätä asiaa yhdistyksen toiminnanjohtajan kanssa ja totesimme, että asiaan pitää saada helpotusta. Yksittäisten työpajojen organisointi ei erityisemmin lisää työtäni, mutta useamman työpajan organisointi ruuhkauttaa arjen. Pohdimme, helpottaisiko työtä sopimustyyppinen asioiden kirjaus ja voisiko tilaukset tehdä esimerkiksi internetin kautta. Työn sujuvuuden edistäminen ja sitä kautta myös palvelun parantaminen on seuraava askel kehitystyössä.

## 7 Tulokset ja kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyössäni keskityin yhdistyksen palvelutuotannon kehittämiseen markkinoinnin ja myynnin näkökulmasta. Selvitin markkinoinnin ja myynnin haasteita ja hain niihin ratkaisuja. Tuloksena syntyi konkreettisia toimenpide-ehdotuksia markkinoinnin ja myynnin edistämiseen sekä muutamia ehdotuksia tulevaisuutta varten. Uusi hyvinvointipalvelu, hyvinvointilupauksellinen tanssityöpajaperhe, on tuotteistettu ja sen tuotteistamisprosessissa on huomioitu markkinoinnin ja myynnin edistäminen muun muassa kilpailukeinojen avulla. Lisäksi yhdistyksen palvelutoiminta on työn myötä kirkastunut sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Tiivistetysti Läntisen tanssin aluekeskuksen markkinoinnin- ja myynnin toimenpiteitä:

- Verkkosivujen uudistus ja palvelujen selkeä näkyminen
- myyntitapaamiset (tarinoilla elämyksellisyys esiin)
- myynninedistäminen (demonstraatiot eri kohderyhmille)
- sähköinen suoramarkkinointi

Päätutkimuskysymykseni oli, miten kehitän yhdistyksen kulttuurihyvinvointipalvelutuotantoa ja tuotteistan palveluja niin, että edistetään palveluiden markkinointia ja myyntiä? Vastaisin kysymyksen ensimmäiseen osaan, että yhdistyksen toiminnan rakenteiden ja tavoitteiden tulee ensin olla sisäisesti selkiytyneitä, ennen kuin voidaan parantaa ulospäin suuntautuvaa toimintaa kuten markkinointi ja myynti. HINTA-hankkeen palvelutuotannon mallinnus on auttanut Läntinen tanssin aluekeskus yhdistystä hahmottamaan toimintaansa. Palvelutuotanto on kiinteä osa yhdistyksen toimintaa ja sopii yhdistyksen ydintoiminnan tavoitteisiin. Mallinnuksen kakkumalli (kuva3) toimii myös oman kehittämishankkeen taustalla. Palvelutoiminnan eriyttäminen ja selkiyttäminen omaksi linjakseen, myös markkinointiviestillisesti muun muassa verkkosivuilla, on markkinoinnin ja myynnin kannalta oleellista.

Tuotteistamisprosessissa pyrin vastaamaan kysymyksen toiseen osaan huomioimalla yhdistysten markkinoinnin ja myynnin haasteet sekä palvelumarkkinoinnin seitsemän kilpailukeinoa. Tuotekehityspolussa lähdetään liikkeelle tarpeesta, johon ideoidaan sopiva tuote. Tuotetta kehitetään ja pilotoidaan kunnes tuote tai palvelu

on valmis markkinoille. Tuotteistamisen tehtävänä on selkeyttää tuote asiakkaalle niin että se on helppo ostaa. Työpajatuoteperheen kehittämisessä lähdimme liikkeelle tarpeista, jotka olivat hankkeissa huomioituja tai esiin nostettuja yksilöiden tai ryhmien tarpeita, mutta jotka vastaavat myös selvästi tulevaisuuden tarpeisiin. Työpajojen hyvinvointilupauksissa on tarkoin mietitty tulevaisuuteen viittaava ennaltaehkäisevä lupaus. Hyvinvointipolitiikan painopiste on siirtymässä kohti ennaltaehkäisevää toimintaa. Osallisuuden vahvistaminen, syrjäytymisen ehkäiseminen ja kansalaisvalmiuksien kehittäminen ovat tulevaisuuden hyvinvointipalveluiden mahdollisuuksia. (Vanhapiha ym. 2013, 81.)

Palvelun hinnan tulee olla kilpailukykyinen, markkinointikanavat mietittynä ja markkinointiviesti selkeä. Kaikki palveluun osallistuvat ihmiset; asiakkaat, taiteilijat ja tuotantohenkilöstö on otettava huomioon ja jokainen palvelupolun kontaktipiste on oltava kunnossa. Palveluprosessia ja – ympäristöä kehitetään palautteen ja palvelumuotoilun avulla. Markkinointiin pitää varata resursseja ja myynnistä vastaavalla tulee olla resurssien lisäksi kiinnostusta ja rohkeutta työhön ja hyvää ihmistuntemusta ja –ymmärrystä.

Markkinoinnin asiantuntija Kati Saaren Jumpsmart Oy:stä mukaan myynti on yksinkertaistettuna asiakkaan ongelmanratkaisua (Saari 2014). Ongelmanratkaisu kuulostaa mielestäni helpommalta ja miellyttävämmältä kuin myynti. Haastattelujen mukaan ostaja-asiakkaiden ongelmia oli riittämätön tai liian yksipuolinen oma palvelutarjooma tai erityistaitojen puute ja vaihtelunhalu. Nämä ovat selkeitä ongelmia yhdistyksemme palvelutuotteilla ratkaistaviksi. Case palvelun tuotteistamisessa pidin mielessä, että markkinoinnin kohteena ovat organisaatiot, mutta markkinointiviestissä tulee huomioida myös heidän asiakkaansa niin sanotut loppukäyttäjät, joiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Markkinointikanaviksi valikoitui lanseerauspilottissa testattu demonstraatio ja suoramarkkinointi. Myyntityötä eli asiakkaan ongelmanratkaisua tulen tekemään asiakaskäynneillä ja myynninedistämisilaisuuksissa. Yhdistyksessämme ei ole tällä hetkellä resursseja palkata erillistä myyntihenkilöä, vaan markkinoinnista ja myynnistä vastaa tuottaja. Toisaalta olen myös Uulun ja HINTA-hankkeen kyselyyn osallistuneiden toimijoiden kanssa samaa mieltä, että ulkopuolisen myyjän on haastava

omaksua palvelusisällöt tarpeeksi hyvin niitä myydäkseen. Toisaalta uskon, että se voi olla mahdollista ja sitäkin pitäisi tulevaisuudessa kokeilla.

Hyvinvointipalveluja ostavat kunnat tai muut välilliset tahot kuten seurakunnat, yhdistykset ja yritykset, jotka tarjoavat niitä edelleen asiakkailleen, loppukäyttäjille.

Millaisia haasteita jakautunut asiakkuus tuo? Kenelle tuotteita tehdään, kuka on asiakas ja kenen tarpeita kuunnellaan? Vastaisin tähän lyhyesti, että palvelua tehdään lopullisille asiakkaille, mutta myös ostaja tai tilaajataho on huomioitava. Välillinen taho ostaa palvelua omille asiakkailleen ja osaa arvostaa palveluntarjoajan asiakastuntemusta ja -ymmärrystä sekä luotettavuutta. Haastatteluissa ostajan näkökulmasta erityisesti asiakkaan ymmärtäminen ja palvelun luotettavuus nousi merkittävästi esiin. Lisäksi haastateltavat korostivat oman toimintansa arvoja ja niiden yhteensopivuutta palvelun arvojen kanssa niin sanottua Parvisen esiin nostamaa *costumer fit*:ä (Parvinen 2013, 90). Molempien tarpeita siis kuunnellaan ja niihin tulee vastata.

Entä jos välttämätöntä tarvetta ei ole tai sitä ei ymmärretä, miten tarve herätetään? Tähän kysymykseen vastasin kehittämishankkeessani hyvinvointilupauksella. Lanseerauspilottissa huomioin, että opettajat olivat pohtineet tarvetta juuri hyvinvointilupauksen kautta. Demonstraatiot toimivat markkinoinnin apuna, sillä niillä toiminta tehdään tutuksi ja mahdolliset tarpeet nousevat esiin hyvien kokemusten myötä. Lisäksi kuvilla ja tarinoilla herätetään mielenkiintoa ja erotutaan muista.

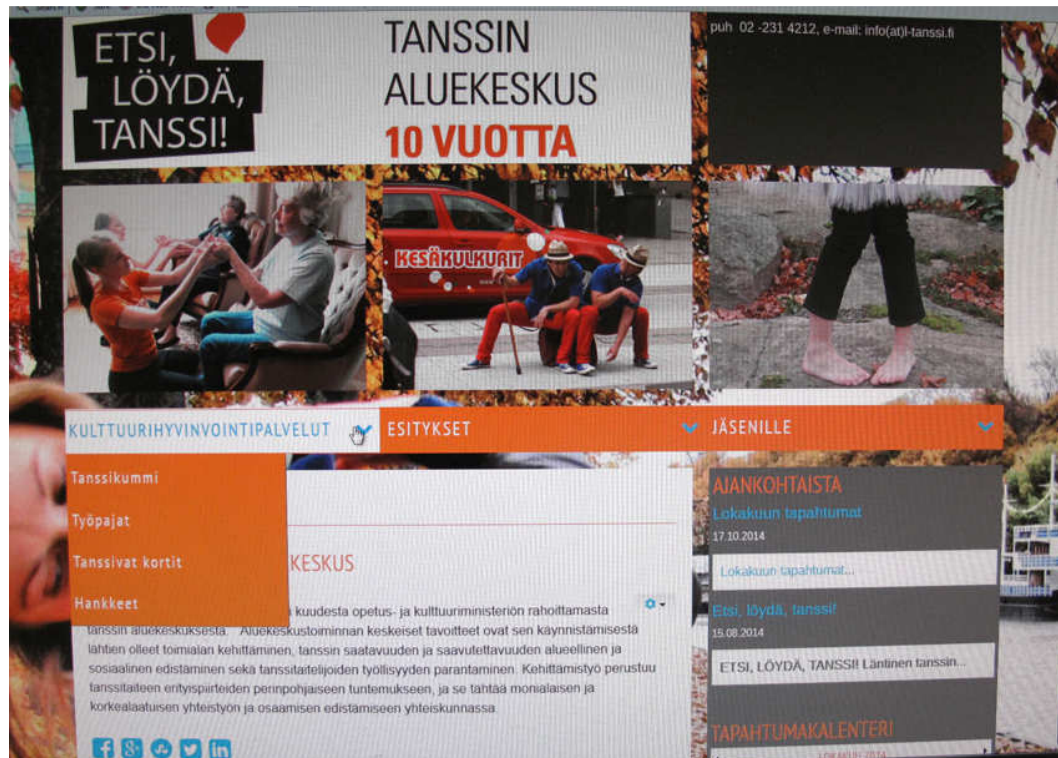
Voiko palvelu olla samalla kertaa yksilöllinen ja monistettavissa? Millaisia tuotteistamistoimenpiteitä vaaditaan, että palvelusta tulee monistettava ja taloudellisesti kannattava? Yksilöllistyminen on aikamme megatrendi. Jokaiselle ihmisellä on myös tarve tulla nähdyksi ja kuulluksi. Tarpeita, joihin taidelähtöisillä palveluilla voidaan vastata. Yksilöllisesti räätälöity palvelu on kuitenkin kallis ja liiketaloudellisesti vaikea saada kannattavaksi. Palvelutuotteet ovat itsessään yksilöllisiä, sillä palvelu on Grönroosin mukaan prosessi, johon asiakas osallistuu. Tuotteen arvo määrittyy asiakkaalle vasta prosessissa. Jokainen palveluprosessi on siis erilainen juuri asiakkaan osallistumisen myötä ja siksi yksilöllinen kokemus. (Grönroos 2010, 82.) Palvelun saatavuus ja monistettavuus rakentuu tuotteistamisen ja palvelupaketin; ydinpalvelun ja lisäpalveluiden avulla. Case palvelun kohdalla monistettavuus toteutuu myös

huomioimalla freelance taiteilijoiden työskentelymahdollisuudet eli niin sanotun hyvinvointitiimin avulla. Casenä toimivat hyvinvointilupaukselliset työpajat ovat siis samaan aikaan sekä yksilöllisiä, että monistettavia.

Miten potentiaalinen kulttuurihyvinvointipalvelun ostaja löytää oikean viestin? Kuinka parannan yhdistyksen viestintää? Miten ja mistä ostajataho saa ja haluaa viestijä? Läntinen tanssin aluekeskus on yhdistys, jonka asiakkaita ovat sekä jäsenet, että ulkopuoliset toimijat kuten palveluja ostavat kunnat, yhdistykset ja yritykset. Kaikkia asiakkaista tulee pystyä palvelemaan ja siksi viestintä on monensuuntaista. Läntinen tanssin aluekeskus pyrkii kasvattamaan myynti- ja markkinahenkisyyttään ja parantamaan palvelutoimintaansa erilaisin toimenpitein. Yhdistyksen toimintaa on jo selkeytetty muun muassa Tuotantotalo 2.0 mallilla, jossa taiteellinen alkuvaihe ja palvelutoiminta ovat eriytetty omiksi toimintalinjoikseen. Yhdistyksen viestintää tullaan asteittain muuttamaan mallia seuraavaksi.

Verkkosivujen uudistus on ensimmäinen toimenpide. Työni alussa yhdistyksen verkkosivuilla ei palvelutoiminta näkynyt juuri ollenkaan. Parvisen mukaan internet-sivuilta pitäisi heti selvittää asiakkaalle onko kyseessä itsepalvelumyymälä vai pyrkiikö sivusto asiakaspalveluun (Parvinen 2013, 262). Läntisen tanssin aluekeskuksen asiakkaita ovat sekä yhdistyksen jäsenet, esitysten katsojat ja palvelutuotantopuolen asiakkaat. Kaikkia pitäisi pystyä selkeästi palvelemaan, niin että heille suunnatut viestit ovat selkeästi erotettavissa. Suunnittelin nämä kolme pääasiakasryhmää mielessäni uudistettujen verkkosivujemme rakenteen ja ideoin visuaalista ilmettä. Tekninen tuki työsti sivuja syksyllä 2014 ja uudistetut sivut julkaistiin lokakuun puolivälissä.





Kuva 14. Kuva Läntisen tanssin aluekeskuksen internetsivuilta. Kuvassa näkyy, miten viestintä on jaettu kolmelle asiakasryhmälle otsikoin; kulttuurihyvinvointipalvelut, esitykset ja jäsenille. Otsikkojen yllä olevien kuvien on tarkoitus selventää kyseisen osion sisältöä.

Läntinen tanssin aluekeskus on nimenä pitkä ja vaikeasti muistettava. Lyhyempi nimi voisi edesauttaa mieleen jäämistä. Toisaalta palvelujen nimet kuten Lävitse, Liikkuvat ja KehoNero ovat nimiä, jotka toivon mukaan jäävät mieleen ja auttavat asiakasta löytämään palvelun, vaikka yhdistyksen nimi olisikin vaikea muistaa.

Lisäksi halusin selvittää, mitä palveluiden laatu on? Mitä laatu tarkoittaa ostajan näkökulmasta? Haluamme yhdistyksessä tarjota laadukkaita palveluja ja erottua muista toimijoista. Miten se onnistuu? Tässä työssä peilasin laatua koetun laadun kymmenen osatekijän; luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja fyysinen ympäristön kautta. Lisäksi minua kiinnosti Kai Lehikoisen esittämä eettinen vastuullisuus, jota hän kehottaa sisäistämään palvelutoimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Case työpajojen hyvinvointilupaukset ovat mielestäni eräänlaisia laatulupauksia ja osoitus asiakkaan ymmärtämisestä. Tuotteistamisprosessissa pyrittiin uskottavuuteen muun muassa yhtenäisten työasujen kautta. Luotettavuutta pyritään

nostamaan esiin referenssien avulla. Pätevyys, luotettavuus ja turvallisuus näkyvät ammattimaisena toimintana ja ammattitaiteilijoiden työssä. Saavutettavuus toteutuu sillä, että palvelu tulee asiakkaan luo. Työpajatuoteperheellä varmennettiin, että tuote saavuttaa mahdollisimman kattavasti eri kohderyhmät. Lehikoisen esiin nostama eettinen vastuullisuus on huomioitu taiteilijoiden työhyvinvoinnista huolehtimalla.

Kuten aikaisemmin totesin, opinnäytetyön tuloksena syntyi toimenpide-ehdotuksia markkinoinnin ja myynnin edistämiseen:

- Verkkosivujen uudistus ja palvelujen selkeä näkyminen
- myyntitapaamiset (tarinoilla elämyksellisyys esiin)
- myynninedistäminen (demonstraatiot eri kohderyhmille)
- sähköinen suoramarkkinointi

Tulevaisuuden toimenpiteiksi listaisin lisäksi:

- sosiaalisen media hyödyntäminen
- suhdemarkkinointi ja asiakastietokannan rakentaminen
- toiminnan tarinallistaminen

Tarinallistaminen olisi mielestäni ratkaisu Läntisen tanssin aluekeskuksen markkinoinnin haasteisiin. Tarinan kautta erottuisimme kilpailijoista ja jäisimme pitkästä nimestämme huolimatta mieleen. Tarinamateriaalia on jo olemassa. Hyvinvointitoimintamme on täynnä tarinoita, jotka koskettavat ihmisiä. Lisäksi logossamme oleva liekki kaipaa mielestäni tarinaa ympärilleen. Yksin en kuitenkaan pysty toimintaa tarinallistamaan, sillä Kalliomäki muistuttaa, että tarinalähtöisyys ja kokonaisvaltainen tarinan hyötyjen lunastaminen vaatii muutosta yrityksen koko palvelukulttuuriin ja tämä taas vaatii johtamista. Tarinallistaminen on siis koko organisaation tehtävä ja vaatii kaikkien tasojen osallistumista ja motivaatiota. (Kalliomäki 2014, 199.)

Sosiaaliseen mediaan panostaminen on tulevaisuudessa yhä tärkeämpää. Parvisen mukaan sähköisestä viidakkorummusta tulee yrityksille tulevaisuudessa elämän ja

kuoleman kysymys (Parvinen 2013, 260). HINTA-hankkeen selvityksen mukaan haastateltavat käyttivät pääosin markkinoinnissa sosiaalista mediaa (Facebook) (Honkanen ym, 2013, 15). Läntisessä tanssin aluekeskuksessa olemme hyödyntäneet sosiaalista mediaa vielä melko vähän. Olen itse pohtinut, miten voisin paremmin hyödyntää taiteilijoiden persoonia sosiaalisessa mediassa esimerkiksi kulttuurihyvinvoinnin blogikirjoittamisessa ja sitä kautta kasvattaa mielenkiintoa tanssitaidetta ja tanssitaidelähtöisiä palveluja kohtaan. Ostajatahojen haastatteluissa ei sosiaalinen media kuitenkaan tullut mainituksi. Päättelisin siitä, että sosiaalinen media ei ainakaan vielä ole kuntien ja organisaatioiden tärkein tiedonhankintakanava.

Grönroosin mukaan suhdemarkkinoinnissa korostetaan asiakkaiden säilyttämisen tärkeyttä. Suhteen vaaliminen edellyttää vuorovaikutusta ja yritykseltä jonkinlaista tietokantaa.(Grönroos 2010, 58-59.) Tällä hetkellä aluekeskuksella on hyvät ja ylläpidetyt suhteet lähinnä alueen kunnallisiin kulttuuritoimiin. Omassa työssäni tulen kehittämään markkinointia suunnitelmallisempaan suhdemarkkinoinnin suuntaan ja esitän yhdistykselle, että tätä varten luodaan asiakastietokanta.

Asiakas etsii heimolaisuutta. Internetin ihmissuhteista ja itsestä hyvän kuvan antaminen muun muassa sosiaalisen median välityksellä tulee Parvisen mukaan tärkeää kilpailuetu. Hyvällä asialla oleminen ja tiettyä elämäntyylin edustaminen, ideologia, ajattelutavasta tulee itsestäänselvyys. Myös yritysten sosiaalis-emotionaalisten ostopäätösten määrä tulee kasvamaan. (Parvinen 2013, 90.) Minua jäi kiinnostamaan Parvisen esiin nostama asiakasyhteensopivuus eli costumer fit ja Kalliomäen (2014) esittämä ajatus, että tarinan avulla synnytetään ilmiöitä ja löydetään oma heimo. Kyse on näkemykseni mukaan samasta asiasta, asiakkaan ja myyjän välisestä yhteensopivuudesta, arvojen, identiteetin ja elämäntyylin jakamisesta. Ovatko nämä asiat myös tulevaisuuden tuotteistamisen, markkinoinnin ja myynnin kannalta kaikin olennaisinta? Näin uskon.

## 8 Pohdintaa

Entä onko hankkeiden jälkeistä elämää? Kuten aikaisemmin totesin näyttää siltä, että kulttuurillisten hyvinvointipalveluiden tarjonta kasvaa ja kilpailu kentällä kovee. Hankerahoitukset jatkuvat ja uusia toimijoita tulee kentälle. Silti näen hank-

keiden jälkeisessä elämässä toivoa ja mahdollisuuksia, joita selkeällä ja kohdennetulla markkinointiviestinnällä saadaan aikaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii jälleen kerran kulttuuriosuuskunta Uulu, joka on onnistunut hankkeiden jälkeisessä palvelujen myynnissä. Hankerahoituksia voidaan myös hyödyntää kunnissa ja muissa organisaatioissa palveluiden ostamiseen, sillä tarvetta palveluille varmasti on. Parvisen (2013) mukaan laiskuuden lisääntyminen, hedonismin kasvaminen ja arvovalintojen korostuminen ruokkivat kaikki palveluyhteiskunnan nousun megatrendiä. Ihmiset käyttävät yhä enemmän rahaa aineettomiin asioihin ja tee-se-itse-asette vähenee. (Parvinen 2013, 182.) Palvelurakenteissa on jo nyt hyviä käytäntöjä kuten Taideapteekki ja Kulttuuriketju ja muutoksia on käynnissä varsinkin sosiaali- ja terveysalalla. Jos Parvisen esittämä hedonistinen ostokulttuuri kasvaa, on yksilöllisille laadukkaille elämyksellisille kulttuurihyvinvointipalveluille varmasti myös kysyntää.

Miten onnistuin kehittämishankkeessani? Kolme uutta työpajaa, jotka yhdessä muodostavat tuoteperheen ja rinnakkaistuotteen Tanssikummille, on tuotteistettu. Tilaajan tavoitteet siitä, että palvelu on hinnalta edullinen, monistettava ja saatavilla on toteutunut. Simula ym. (2009) määritteli tuotteistamisen hyödyiksi pienentää kustannuksia, helpottaa työtehtävien määrittelyä ja optimointia, auttaa johtajuutta, kehittää asiantuntijuutta ja luo uusia mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille (Simula ym. 2009, 28). Mielestäni saavutimme nämä hyödyt.

Emme asettaneet alkujaan mitään määrällisiä myyntitavoitteita, vaikka tuotteistamisprosessin tavoite olikin markkinoinnin ja myynnin edistäminen. Myyntitavoitteiden asettaminen ilman markkinatutkimusta tai esimerkiksi kokemuksen kautta syntyneeseen tietoon pohjaten, olisi ollut vaikeaa. Koska yhdistyksessä on tehty, kuten johdannossa jo mainitsin, palveluiden markkinointia ja myyntiä vasta hyvin vähän. Tämän työn tarkoitus olikin lähinnä luoda mahdollisuuksia markkinoinnille ja myynnille.

Tämä työ mahdollisti markkinoinnin ja myynnin näkökulman perusteellisen pohtimisen ja tuloksena sain omaan työhöni työkaluksi suunnitelman miten edetä. Ja ensimmäinen askel eli verkkosivujen uudistaminen on jo tehty. Markkinointiresurssit eivät varmasti yhdistyksessä kasva kovin paljon, vaikka tietoisuus asiasta lisääntyy-

kin. Yhdeksi ratkaisuksi asiaan näen markkinointiyhteistyön. Markkinointiyhteistyötä onkin aloitettu muun muassa Turun matkailun, Turku Touringin kanssa. Olen mukana myös uudessa alueellisen matkailun kehittämisverkostossa.

Pohdin opinnäytetyössäni palvelujen markkinointia ja myyntiä kulttuurikentällä yleisellä tasolla ja oman työni kannalta. Markkinoinnin ja myynnin haasteita keräsin kirjallisuudesta, HINTA-hankkeen selvityksestä ja oppimisprosessista sekä omasta kokemuksesta. Löysin mielestäni hyödyllistä tietoa ja riittävästi opinnäytetyötä varten. Tietoa olisi voinut kerätä laajastikin ja keskittyä haasteiden keräämiseen. Minulla on alalta kuitenkin paljon kokemuksellista tietoa ja koen, että valitsemani menetelmät olivat riittävät. Hyviä käytäntöjä ja vastauksia tutkimuskysymyksiini löysin vertailukehittämisen ja haastattelujen avulla sekä kirjallisuudesta. Olen tyytyväinen myös näiden menetelmien valintaan. Vertailukehittämiskohteen löytäminen oli haasteellista, mutta valitsin mielestäni kuitenkin hyvän kohteen. Haastattelujen anti oli myös riittävä. Haastateltavien vastaukset olivat hyvin samanlaisia ja luulen, että haastateltavien määrän lisääminen ei olisi välttämättä tuonut lisäarvoa tutkimukseeni. Rajasin haastattelut kolmannen sektorin toimijoihin, mutta yritysasiakkaiden ostokulttuuriin tutustuminen olisi voinut tuoda uusia näkökulmia. Lähestymistapana toimintatutkimus sopi hyvin työhöni. Toimintatutkimukseen kuuluva yhteissuunnittelu on keskeinen työskentelytapa yhdistyksessämme, sillä toimimme läheisessä yhteistyössä taiteilijoiden kanssa. Lisäksi hankeyhteistyöhön kuuluu myös yhteissuunnittelua. Toimintatutkimuksen syklisyys selvensi minulle kehitystyötä ja sen vaiheita. Tulevaisuudessa tulen kehittämään palvelua edelleen syklien avulla.

Eniten opin käytännön työn kautta, sillä pääsin hyvin soveltamaan sekä vanhaa muun muassa Tanssikummi-toiminnasta saatua kokemusta, että uutta tietoa tuoteistamisprosessissa. Tuoteistamisprosessissa myös itsessään syntyi jokaisen vaiheen kautta uutta tietoa, jota käytin hyväkseni seuraavassa tuotekehityksen vaiheessa. KehoNero-työpajan tuotekehityksen kaari toimi esimerkkinä muiden työpaikkojen sykleille. Erityisesti Liikkuvat-työpajan kohdalla toimintatutkimuksen mukainen sykli toteutui hyvin ja sisälsi kaikki syklin vaiheet suunnittelun, toiminnan ja seurannan (Kananen 2009, 12).

Kehittämishankkeessa olen tehnyt ja oppinut paljon, mutta paljon jää myös tehtävää tulevaisuuteen. Palvelujen myyntipilotti on tärkein asia mikä jäi puuttumaan.

Työni tuloksena syntyneistä markkinoinnin ja myynnin toimenpide-ehdotuksista ehdin tekemään mielestäni tärkeimmän eli yhdistyksen verkkosivujen uudistamisen. Olisin lisäksi halunnut tehdä myynnin pilotin, mutta sitä en enää ehtinyt tehdä markkinointimateriaalin viivästymisestä johtuen. Olisin tietysti voinut valita toisinkin ja puskea myyntipilotin ilman kunnollista markkinointimateriaalia, mutta näin en kuitenkaan tehnyt. Palvelujen myynti on siis asia, mikä jää tulevaisuuteen pilotoitavaksi.

Kehittämishanke myös opetti, että tuotteistamisprosessi vaatii aikaa, jos haluaa tehdä laadukasta työtä. Jokaiselle vaiheelle on annettava aikaa reflektoinnille ja sitä kautta mahdollisuus kehittää parempi palvelu. Vaikka tuotteistamisprosessi alkaa mielestäni olla nyt loppusuoralla, palveluissa on vielä paljon kehitettävää. Lanseerauspilotin kautta nousi kehitettäviä asioita kuten tuottajan työn helpottaminen tilausten ruuhkautuessa. Asia vaatii mielestäni hyvän käytännön ja sitä varten ehkä tutustumista miten muut organisaatiot ovat asian ratkaisseet. Lisäksi palautteen kerääminen kokemuskartan avulla kaipaa selkiyttämistä ja pienenä yksityiskohtana mainittavaksi, työvälineitä ohjaajille kuten kyniä, kansion ja repun. Haluan, että kaikki työvälineet ovat kaikilla ohjaajilla samanlaiset ja sopivat markkinointi-ilmeeseen kertoen näin asiakkaalle palvelun tasalaatuisuudesta. Tässäkin on kyse samasta asiasta kuin puskeako myyntipilotti vai ei. Työvälineet voi hakea kaupasta nopeasti ja helposti, mutta ne voidaan myös valita värimaailmaan sopiviksi ja painattaa logoilla. Halusin tehdä työni tilaajalle parhaalla mahdollisella tavalla niiden resurssien puitteissa, kun minulla oli tähän kehittämishankkeeseen varattuna ja jokaisen tuotekehitysvaiheen samoin kuin työvälineiden kohdalla, niin että palvelusta tulisi paras mahdollinen.

## 9 Lähteet

- Aalberg, V., Siimes, M. 2007. Lapsesta aikuiseksi. Nuoren kypsyminen naiseksi tai mieheksi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Nemo
- Bardy, M. 2007. Taiteen paluu arkeen. Bardy, M., Haapalainen, R., Isotalo, M. & Korhonen, P. Taide keskellä elämää. Helsinki. Nykyaiteen museo Kiasma.
- Grönroos, C. 2010. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki. WSOY
- Halonen, K. 2009. Musiikki hyvinvoinnin edistäjänä. Kolme tapausesimerkkiä musiikin innovatiivisesta käytöstä. Helsinki. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 2.6.2014. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43445/musiikki\\_hyvinvoinnin\\_edistajan\\_a\\_halonen.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43445/musiikki_hyvinvoinnin_edistajan_a_halonen.pdf?sequence=1)
- Honkanen, R., Skaffari, L. & Solkio, S. 2013. Selvitys Varsinais-Suomen ja Satakunnan hyvinvointipalvelutuotanto-osaamiskeskustarpeesta. HINTA- hyvinvointia ikääntyneille ja nuorille tuotekehityksen avulla -hankkeen osaraportti, Lapin ELY-keskus/Manner-Suomen ESR-ohjelma. Painamaton
- Honkanen, R., Skaffari, L., Solkio, S. 2014. Rakkausvajeesta uuden kolmannen sektorin palvelutuotantomalliin. HINTA- hyvinvointia ikääntyneille ja nuorille tuotekehityksen avulla -hankkeen loppuraportti, Lapin ELY-keskus/Manner-Suomen ESR-ohjelma. Painamaton.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum Media Oy
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kasvunvara, työkaluja parempaan palveluun. 2012. Helsinki. Sitra ja ProAgria Keskusten liitto.
- Koivisto, N., Lehtikainen, K., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, M., Saukkonen, P. 2010. Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu
- Kosonen, H. 2013. Johan nyt on markkinat -vai onko? taide -ja kulttuurilähtöisten hyvinvointipalveluiden markkinat sosiaali- ja terveysalalla – selvitys. Luovien alojen kehittämissyhdystys Diges ry. Viitattu 29.7.2014. [http://www.diges.info/pdf/johan\\_nyt\\_on\\_markkinat\\_-\\_markkinaselvitys.pdf](http://www.diges.info/pdf/johan_nyt_on_markkinat_-_markkinaselvitys.pdf)
- Kulttuuriosuuskunta Uulu. Viitattu 30.7.2014. <http://uulu.fi/yritys/arvot>,

- Lehikoinen, K. 2010. Suuntana uudet palvelut: hyvinvointia kulttuurista, liikunnasta ja nuorisotyöstä. Koivisto, N., Lehikoinen, k., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu. 274-285.
- Liikanen, H-L. 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia toimintaohjelma (Taiku) vuosille 2010–2014. Helsinki. Opetusministeriö.
- Läntinen tanssin aluekeskus toimintasuunnitelma 2014
- Malmivirta, H., Kivelä, S. 2014. Taiteesta ja kulttuurista avaimia aivoterveeseen. Palvelumallien kehittämistä kansalaislähtöisesti. Turku. Turun ammattikorkeakoulu.
- Niva, M., Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä. Itsearviointin työkirja: hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Turku. Oy Benchmarking Ltd.
- Opas sirkuksen hyvinvointivaikutusten tutkimiseen. 2013. Tutkivan teatterityön keskuksen julkaisu, Tampereen yliopisto.
- Paju, M. 2010. Tuotteistaminen kolmannella sektorilla. Koivisto, N., Lehikoinen, k., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu. 139-149.
- Parastaminen (benchmarking). Innokylä. Viitattu 22.11.2014.  
<https://www.innokyla.fi/web/malli257974>
- Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia, Näin meille myydään. Jyväskylä. Docendo Oy
- Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Palvelutuotannon vaihtoehtoja. Koivisto, N., Lehikoinen, k., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu. 87-93.
- Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Etsitään dynaamisia ja asiakaspalveluhenkisiä monitaitajia. Koivisto, N., Lehikoinen, k., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010. Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu. 156-163.
- Salon kaupunki. Viitattu 18.10.2014.  
<http://www.salo.fi/kulttuuri/hymykuopat/default.aspx>,
- Simula, H., Lehtimäki T., Salo J., Malinen P., 2009. Uuden B2B – tuotteen menestyksellä kaupallistaminen. Helsinki. Teknologiateollisuus ry.
- Tiihonen, A. 2010. Loppukäyttäjät kolmannen sektorin hyvinvointipalveluissa. Koivisto, N., Lehikoinen, k., Pasanen-Willberg, R., Ruusuvirta, m., Saukkonen, P. 2010.



Kolmannella lähteellä: hyvinvointipalveluja kulttuurin, liikunnan ja nuorisotyön aloilta. Helsinki: Teatterikorkeakoulu.213-221.

Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 23.10.2014. <http://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-palvelut/tutkimus-kehittaminen-ja-innovaatiot/hae-projekteja/pumppu-tehu-tuotteistetut-hyvinvointipalvelut-teho/>,

Turun lähimmäispalvelukeskus Kotikunnas. Viitattu 19.10.2014.

<http://www.kotikunnas.fi/joomla/index.php/projektit/ajankohtaisethankkeet/iloatoiminta>,

Vanhapiha E., Tiilikainen, T., Veikkolainen, A., Tolvanen, P., Kuokka, N., Lidman, J. 2013. Yhdistykset toteuttamassa itseään ja palvelemassa yhteiskuntaa. Aalto-yliopiston kauppakorkean Pienyrityskeskus.

Viitala, M. 1998. Tanssia elämyksen ehdoilla. Lasten ja nuorten tanssin luovia prosesseja. Helsinki: Svoli-Palvelu Oy.

Voimaa taiteesta. Malleja taiteen soveltamiseen hyvinvointialalla. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 2.6.2014.

[http://www.voimaataiteesta.fi/uploads/pdf/Voimaa\\_taideesta.pdf](http://www.voimaataiteesta.fi/uploads/pdf/Voimaa_taideesta.pdf)

#### Haastattelut:

Eriksson, L. 2014. Muistineuvoja, Muistiluotsi yhdistys. Haastattelu 16.6.2014.

Heiniö, M. 2014. Tuottaja, Seikkailupuisto. Haastattelu 12.6.2014.

Leisiö, H. 2014. Koulutuspalveluiden johtaja, Kulttuuriosuuskunta Uulu, 6.6.2014.

Norokallio, H. 2014, Projektikoordinaattori, Turun Lähimmäispalveluyhdistys ry.

Haastattelu 21.5.2014

Rosenlöf, A-M. 2014. Taidekoordinaattori, Lounais-Suomen taiteen edistämiskeskus.

Haastattelu 26.6.2014

Torppa, M. 2014. Lapsityön johtaja, Turun ja Kaarinan seurakuntayhtymän

kasvatusasian keskus. Haastattelu 3.6.2014

#### Luennot:

Nortela, M. 2014. Kulttuurisihteeri, Kaarinan kaupunki. Luento 1.4.2014.

Saari, K. 2014. Toimitusjohtaja, Jumpsmart Oy. Luento 24.3.2014.

## 10 Liitteet

Haastattelulomake

**Työnimike**

**Työtehtävä**

1. Millaisia palveluita edustamasi organisaatio on ostanut? Miksi? Mihin ongelmaan haitte ratkaisua?
2. Keneltä? Missä palvelu oli tarjolla? Millaisia vertailuja teitte?
3. Millä perusteilla teitte tahon valinnan, ostitte palvelun? Mikä vaikutti ostopäätökseen?
4. Mitä arvostat palvelussa?
5. Millä tavalla haluaisit tiedon palveluntarjoajilta? Miten mieluiten ostaisit? tai et ostaisi?
6. Mitä palvelun laatu on mielestäsi?
7. Mikä laadussa on tärkeintä /kolme mielestäsi tärkeintä laadun osa-aluetta?

LUOTETTAVUUS

REAGINTI ALTTIUS

PÄTEVYYS

SAAVUTETTAVUUS

KOHTELIAISUUS

VIESTINTÄ (SAMAA KIELTÄ)

USKOTTAVUUS

TURVALLISUUS

ASIAKKAAN TUNTEMINEN, YMMÄRTÄMINEN

FYYSINEN YMPÄRISTÖ